



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

EL SERVICIO AL CLIENTE EN RESTAURANTES DEL CENTRO DE
IBARRA. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE SERVICIOS.

Proyecto de Investigación que se presenta, como requisito para optar por el Grado
Académico de Magíster en Administración de Negocios.

Autora: Jenny Enríquez

Tutor: MSc. Margarita Clerque

Ibarra, Diciembre, 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutora del Trabajo de Grado, presentado por la Srta. Jenny Enríquez, para optar por el grado de Magister en Administración de Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los 17 días del mes de agosto del 2011.

MSc. Margarita Clerque

C.I

EL SERVICIO AL CLIENTE EN RESTAURANTES DEL CENTRO DE
IBARRA. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE SERVICIOS.

Por: Jenny Enríquez

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 6 días del mes de diciembre del 2011.

Eco. Manuel Corrales

C.I

Ing. César Pinto

C.I

Ing. Guillermo Brucil

C.I

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación en primer lugar a Dios por haberme concedido vida y salud para cumplir ésta importante meta a nivel académico, también a mis padres quienes constituyen el pilar fundamental de mi vida y siempre me han guiado con su valioso ejemplo y enorme sabiduría, a mis abuelitos de quienes he aprendido ese gran deseo de superación; a mis hermanas por sus valiosas ideas y paciencia; a mis tíos, primos y demás familiares por la fortaleza que le han inyectado a mi vida para nunca darme por vencida; a mi novio quien durante varios años ha sabido comprenderme y apoyarme en cada sueño que quiero cristalizar.

Jenny

RECONOCIMIENTOS

Quiero expresar un especial agradecimiento a mi tutora de tesis MSc .Margarita Clerque quien con asertividad ha sabido guiarme durante el transcurso del presente trabajo de investigación, además porque gracias a su gran bagaje de conocimientos y experiencia me ha permitido enriquecerme a nivel intelectual.

Además debo expresar un enorme agradecimiento al Dr. Mario Montenegro Director del Instituto de Postgrado quien desde que iniciamos nuestros estudios de cuarto nivel supo orientarnos en el área de la investigación científica permitiéndonos de ésta forma culminar con éxito ésta trascendental etapa académica de nuestra vida.

A la vez es para mí muy grato reconocer la valiosa labor de todos los catedráticos quienes durante estos dos años han impartido sus conocimientos a partir de múltiples ciencias.

Un agradecimiento especial a todos mis compañeros de curso de quienes he aprendido grandes experiencias de vida y quienes siempre me brindaron su colaboración de forma desinteresada.

Para culminar agradezco a todo el personal académico, administrativo y de servicios de la Universidad Técnica del Norte, de manera muy especial a quienes laboran en el Instituto de Postgrado de ésta Institución ya que gracias a su enorme vocación de servicio nos hicieron sentir el verdadero calor de una Casona Universitaria.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Aprobación del Jurado Examinador	iii
Dedicatoria.....	iv
Reconocimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice del Manual de Servicio al Cliente	vii
Lista de cuadros y figuras	viii
Lista de Siglas	
Resumen.....	
Glosario de Términos.....	

CAPÍTULO I - EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contextualización del problema.....	1
Antecedentes del problema.....	2
Situación actual del problema.....	2
Proyección del problema.....	3
	5
	5
	6

Causas y Efectos del Problema.....	
Planteamiento del problema.....	
Formulación del problema.....	
Objetivos.....	
Generales.....	
Específicos.....	
Preguntas de investigación.....	
Justificación.....	
Viabilidad.....	
Viabilidad administrativa.....	
Viabilidad política.....	
Viabilidad técnica.....	
Viabilidad legal.....	
Viabilidad económica.....	

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

Análisis interno.....	15
Microambiente.....	15
Clientes.....	15
Competencia.....	15
Intermediarios.....	16
Proveedores.....	16
Análisis externo.....	16
Macroambiente.....	16
Factores económicos.....	17
Factores político – legales.....	17

Factores demográficos.....	
Factores culturales.....	
Factores tecnológicos.....	
Factores naturales.....	
Análisis interno de la empresa.....	
Diagnostico situacional.....	
Matriz de análisis FODA.....	
Factores internos (fortalezas y debilidades).....	
Fortalezas.....	
Debilidades.....	
Factores externos (oportunidades y amenazas)	
Oportunidades.....	
Amenazas.....	
Elementos del análisis interno.....	
Misión de la empresa.....	
Visión de la empresa.....	
Objetivos corporativos.....	
Estrategias.....	
Políticas.....	
Valores corporativos.....	
Restaurantes.....	
Historia.....	
Tipos de restaurantes	25
Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas	27
Servicio al cliente.....	
Definiciones conceptuales del servicio al cliente.....	30
Concepto de servicio al cliente.....	30
Que servicios se ofrecerán.....	30
Qué nivel de servicio se debe ofrecer.....	30
	31
	31

Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.....	
Características del servicio al cliente.....	
Intangibilidad.....	
Heterogeneidad.....	
Perecibilidad.....	
Propiedad.....	
Importancia del servicio al cliente	
Contingencias del servicio.....	
Acciones.....	
Los conocimientos del personal de ventas.....	
Políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente.....	
Áreas internas están aisladas del resto de la empresa.....	
El cliente interno es un cliente cautivo.....	
Concepto de cliente esta departamentalizado.....	
Elementos del servicio al cliente.....	
Comunicación con el cliente.....	
Ética en el marketing de servicios.....	
Métodos para la toma de decisiones éticas.....	
Factores que influyen en la toma de decisiones éticas.....	
Satisfacción del cliente.....	
El personal de servicios.....	
Actitud personal y empresarial.....	
Formación del personal.....	
Ambiente de trabajo.....	
Capacitación.....	
Estrategias de servicio al cliente.....	48
Mandamientos del servicio al cliente.....	53
Componentes básicos de un buen servicio.....	54
Seguridad.....	55
Credibilidad.....	55
Comunicación.....	55

Comprensión del cliente.....	
Accesibilidad.....	
Cortesía.....	
Profesionalismo.....	
Capacidad de respuesta.....	
Fiabilidad.....	
Elementos tangibles.....	
Manuales.....	
Definiciones.....	
Ventajas de la disposición y Uso de Manuales.....	
Limitaciones de los manuales.....	
Tipos de manuales.....	
El manual de organización.....	
El manual de políticas.....	
El manual de procedimientos y normas.....	
El manual para especialistas.....	
El manual del empleado.....	
El manual de propósitos múltiples.....	
Componentes del manual.....	

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA

Tipo de investigación.....	62
Investigación positivista o cuantitativa.....	62
Investigación naturalista o cualitativa.....	62
Diseño de la investigación.....	63
Definición de variables.....	63
Variable nº1 del problema.....	63
Definición conceptual.....	63
Racionalidad.....	63
	64
	64

Satisfacción del cliente.....	
Personalización.....	
Definición operacional	
Variable nº2 de la solución.....	
Definición conceptual	
Servicio al cliente.....	
Estrategias del servicio al cliente.....	
Definición operativa.....	
Operacionalización de las variables.....	
Población o Muestra.....	
Criterios de inclusión.....	
Criterios de exclusión.....	
Población.....	
Métodos de investigación.....	
Métodos.....	
Generales.....	
Inductivo.....	
Deductivo.....	
Analítico.....	
Específicos.....	
Método analógico o comparativo.....	
Método bibliográfico.....	
Método matemático y/o estadístico.....	
Técnicas de investigación.....	
Proceso para obtener los resultados.....	
Proceso para construir la propuesta.....	
Valor práctico del estudio.....	

CAPÍTULO IV - PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Presentación de datos de la investigación de campo.....	82
Resultados de la encuesta aplicada a los dueños de los restaurantes.....	82
Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de los restaurantes.....	83
Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de los restaurantes.....	83
Resultados de las fichas de observación aplicadas en los restaurantes.....	84
Resultados análisis e interpretación de los instrumentos de investigación.....	86
Encuestas dirigidas a los propietarios de los restaurantes.....	86
Encuestas dirigidas a los empleados de los restaurantes.....	96
Encuestas dirigidas a los clientes de los restaurantes.....	112
Discusión de resultados.....	128
Factores internos y externos que influyen en el deficiente servicio al cliente.....	
Servicio al cliente.....	
Manuales.....	
Contrastación de preguntas de investigación con resultados.....	

CAPÍTULO V-PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo de la propuesta	
Antecedentes de la propuesta	
Justificación o propósito.....	
Base teórica.....	
Objetivos de la propuesta	
Descripción de la propuesta	
Beneficiarios.....	
Beneficiarios Directos.....	
Beneficiarios Indirectos.....	
Diseño técnico de la propuesta	146
Manual de servicio al cliente para restaurantes	146
Introducción.....	146
Procedimiento de servicio al cliente	148
Procedimiento de servicio al cliente para los propietarios	152
Procedimiento para atender al cliente externo	154
Procedimiento para satisfacer al cliente interno	155
	156
	158

Procedimiento para tratar quejas y sugerencias	
Normas de cortesía para servir al cliente	
Normas de cortesía en la mesa	
Procedimientos que involucran al personal del restaurante	
Procedimiento a seguir por parte de los propietarios	
Procedimientos generales a seguir por parte del personal	
Procedimiento a seguir por parte de los meseros	
Procedimiento a seguir por parte del Cocinero (a).....	
Procedimientos para la Ambientación	
Procedimiento para la decoración ambiental	
Procedimiento para la distribución del mobiliario	
Procedimientos de limpieza.....	
Procedimiento de limpieza general.....	
Procedimiento para limpiar platería	
Procedimiento para limpiar cuchillos	

Procedimiento para limpiar cristalería	177
Procedimiento para limpiar la vajilla	178
Procedimiento para la aireación y ventilación	178
Procedimiento para la infraestructura interna y externa	179
Procedimiento para los productos y su elaboración	181
Procedimiento para la compra y almacenamiento de alimentos.....	182
Procedimiento para comprar los alimentos	182
Procedimiento para el almacenamiento	183
Conveniente ración de alimentos para incluir en el menú diario.....	183
Consideraciones para las cartas de menús gastronómicos.....	184
Consumo idóneo de alimentos.....	185
Aspectos nutricionales.....	186
Procedimiento para etiqueta y protocolo	186
Procedimiento para preparar la mesa	187
Procedimiento para la distribución del servicio de mesa	189
	190

Procedimiento para la disposición de los cubiertos	
Procedimiento para la disposición de la vajilla	
Procedimiento para accesorios y adornos en la mesa	
Estrategias para incrementar la rentabilidad en el punto de venta (Merchandising)	
Funcionamiento del cerebro del cliente (Neuromarketing)	
Consideraciones medioambientales para el restaurante	
Consideraciones de mantenimiento y sostenibilidad.....	
Consideraciones de seguridad en el restaurante.....	
Procedimientos de primeros auxilios.....	
Procedimientos cuando ingresan cuerpos extraños en ojos, oídos, nariz y garganta	203
Procedimientos en casos de asfixia y quemaduras.....	206
Recomendaciones generales.....	208
	210
	216

Cronograma GANTT.....	
Presupuesto del Restaurante el Manchego.....	
Financiamiento.....	
Flujogramas.....	
Diseño administrativo.....	
Organigrama del restaurante.....	
Orgánico funcional del restaurante.....	
Código de Ética.....	
Objetivo general.....	
Normas generales.....	
Responsabilidades del personal.....	
Uso de los activos del restaurante	
Principios generales.....	
Trabajo con clientes y proveedores.....	
Principios generales.....	

Principios y valores	
Personal del restaurante y la ética.....	
Propietarios de los restaurantes y la ética.....	
El cajero del Restaurante y la ética.....	
El cocinero(a) del restaurante y la ética.....	
El mesero del restaurante y la ética.....	
Determinación de impactos.....	
Evaluación de Impactos.....	240
Impacto comercial.....	240
Impacto educativo y cultural.....	241
Impacto socio económico.....	242
Impacto ético.....	243
Impacto relativo a la higiene y salubridad.....	244
Impacto general.....	245
Validación de la propuesta	246

Contrastación de las preguntas de investigación con la

Validación de la propuesta

CONCLUSIONES.....

RECOMENDACIONES.....

BIBLIOGRAFÍA.....

ANEXOS.....

viii

LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

CUADROS

1. Población considerada para el estudio de mercado.....	75
2. Nivel de servicio al cliente	86
3. Número de clientes que acuden a los restaurantes	87
4. Frecuencia en la aplicación de estrategias de servicio al cliente.....	88
5. Medios publicitarios que se utilizan para la oferta de servicios	89
6. Factores internos y externos que han sido identificados	90
7. Importancia del diseño y aplicación del manual de servicio al cliente.....	91
8. Fortalezas con las que cuentan los restaurantes	92
9. Estrategias para fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales.....	93
10. Disposición de los propietarios para lograr un servicio de calidad	94
11. Compromiso por parte de los propietarios para estimular al cliente	95
12. Condiciones físicas de los restaurantes.....	96
13. Influyen los factores emocionales en el desempeño de los empleados.....	97
	98
	99
	100
	101

14. Tipo de indumentaria de los empleados de los restaurantes	
15. Nivel de cumplimiento de las expectativas de los empleados.....	
16. Frecuencia en atender a los clientes con amabilidad y respeto	
17. Frecuencia en que los clientes fieles acuden a los restaurantes	
18. Horarios con mayor afluencia de clientes.....	
19. Frecuencia de capacitaciones para los empleados de los restaurantes.....	
20. Apertura por parte de los clientes para aplicar estrategias de servicio al cliente.....	
21. Valor agregado que se podría ofrecer al cliente	
22. Frecuencia en que los empleados podrían recibir capacitaciones	
23. Cambios en la imagen de los restaurantes.....	
24. Preferencia de colores para los uniformes de los empleados	
25. Estímulos para recompensar a los empleados.....	
26. Porcentaje en que mejoraría el servicio al cliente	
27. Tiempo de entrega de pedidos a los clientes	111
28. Nivel de atención que reciben los clientes de los restaurantes	112
29. Frecuencia en la que los clientes acuden a los restaurantes	113
30. Imagen interna que proyecta el restaurante	114
31. Calificativo que otorgan los clientes al personal del restaurante	115
32. Categorías de comida con mayor aceptación	116
33. Preferencia de sitios donde se compran los alimentos	117
34. Imagen externa que proyecta el restaurante	118
35. Medios en que los clientes se enteran de la existencia de los restaurantes.....	119
36. Aceptación en cuanto al incremento en el precio de los servicios de los restaurantes.	120
37. Beneficios en la aplicación de estrategias de servicio al cliente.....	121
38. Valor agregado que les gustaría recibir a los clientes	122
39. Fortalezas que caracterizan a los restaurantes.	123
40. Debilidades que caracterizan a los restaurantes.....	124
41. Preferencia de platos en el menú de fin de semana.....	125
	126
	127
	210

42. Mecanismos efectivos para atender quejas y sugerencias.....	
43. Cambios que pueden aplicarse para mejorar el servicio al cliente.....	
44. Cronograma GANTT.....	
45. Presupuesto para el Restaurante “El Manchego”	
46. Recursos.....	
47. Cargo: Propietario del restaurante.....	
48. Cargo: Cajero (a) del restaurante.....	
49. Cargo: Cocinero(a) del restaurante.....	
50. Cargo: Mesero(a) del restaurante.....	
51. Evaluación de Impactos.....	
52. Impacto comercial.....	
53. Impacto educativo y cultural.....	
54. Impacto socio económico.....	
55. Impacto ético.....	243
56. Impacto relativo a la higiene y salubridad.....	244
57. Impacto general.....	245

FIGURAS

1. Insuficiente personal para atender al clientes	148
2. Personal suficiente para atender al cliente	148
3. Modelo AIDA (atención, interés, deseo y acción)	151
4. Procedimiento para satisfacer al cliente externo	154
5. Consideraciones para tratar una queja	156
6. Cliente antes de que se instale buzón de sugerencias.....	158
7. Buzón de quejas y sugerencias.....	158
8. Mesero disponiéndose a servir al cliente	158
9. Mesero sirviendo al cliente	160
10. Inadecuada imagen personal.....	161
11. Excelente imagen personal.....	161
12. Propietario y empleadas del restaurante	162
	162
	164
	164
	164

13. Personal del restaurante	
14. Vestimenta de empleadas	
15. Personal uniformado	
16. Personal del restaurante.....	
17. Personal del restaurante uniformado	
18. Personal sirviendo platos sin uniforme	166
19. Meseros uniformados	166
20. Cocinera del restaurante.....	169
21. Cocineros del restaurante.....	169
22. Infraestructura interna tradicional.....	171
23. Infraestructura interna moderna.....	171
24. Inadecuada Decoración.....	171
25. Decoración Moderna	171
26. Desorden en la distribución de mobiliario.....	172
27. Ordenada distribución de mobiliario	172
28. Desorden y falta de limpieza	173
29. Limpieza de mesas	173
30. Platería limpia.....	175
31. Cubiertos sucios.....	176
32. Cuchillos limpios.....	176
33. Cristalería sucia.....	177
34. Cristalería limpia.....	177
35. Vajilla limpia.....	178
36. Instalaciones sin ventilación.....	178
37. Ventiladores adecuados para restaurantes.....	178
38. Restaurante sin rótulo de identificación.	179
39. Restaurante con rótulo visible.....	179
	181
	181
	182

40. Preparación de alimentos.....	
41. Preparación higiénica de alimentos.....	
42. Compra de alimentos	
43. Almacenamiento de alimentos.....	
44. Adecuado almacenamiento de alimentos	
45.Excesiva y poco nutritiva ración de alimento	
46.Adecuada y nutritiva ración de alimento	
47.Menú colocado en la ventana del restaurante	
48.Carta de menú propuesta	
49. Alimentos con exceso de grasa	
50. Alimentos nutritivos.....	
51. Alimentos saludables.....	
52. Alimentos que mejoran el estado de ánimo	
53. Personal de etiqueta y protocolo	
54. Inadecuada preparación de la mesa	
55. Adecuada preparación de la mesa	190
56. Incorrecta distribución del servicio de mesa	191
57. Correcta distribución del servicio mesa.....	191
58. Correcta disposición de cubiertos	192
59. Correcta disposición de vajilla.....	193
60. Insuficientes accesorio en la mesa	193
61. Suficientes adornos y accesorios en la mesa	193
62. Deficientes estrategias merchandising	194
63. Estrategias de merchandising	194
64. Merchandising para restaurantes.....	195
65.El neuromarketing y los restaurantes	196
66.Planeta destruido	198
	198
	199
	199
	200

67. Planeta sin contaminación	
68. Basurero no apto para reciclaje	
69. Basureros para reciclaje	
70. Restaurante que cumple con normas de mantenimiento y sostenibilidad	
71. Señal para prohibir fumar	
72. Seguridad en la cocina	
73. Extintor de incendios.....	
74. Botiquín de primeros auxilios.....	
75. Botiquín cruz roja.....	
76. Cuerpo extraño en el ojo procedimiento 1	
77. Cuerpo extraño en el ojo procedimiento 2	
78. Cuerpo extraño en la nariz	
79. Cuerpo extraño en el oído	
80. Cuerpo extraño en la garganta procedimiento 1	
81. Cuerpo extraño en la garganta procedimiento 2	
82. Cuerpo extraño en la garganta bebés	
83. Asfixia.....	206
84. Quemaduras procedimiento 1.....	207
85. Quemaduras procedimiento 2.....	207
86. Proceso de servicio al cliente	219
87. Proceso de solución de quejas del cliente	220
88. Proceso de selección de personal para el restaurante	221
89. Proceso para solucionar un problema.....	222
90. Proceso de atención al cliente por parte del cajero	223
91. Proceso de atención al cliente por parte del mesero	224
92. Proceso que realiza el cocinero del restaurante.....	225
93. Organigrama del restaurante.....	227
	231
	235
	235

94. Lema de ética en los restaurantes.....	
95. Principios.....	
96. Valores.....	

GRÁFICOS

1. Nivel de servicio al cliente	86
2. Número de clientes que acuden a los restaurantes	87
3. Frecuencia en la aplicación de estrategias de servicio al cliente.....	88
4. Medios publicitarios que se utilizan para la oferta de servicios	89
5. Factores internos y externos que han sido identificados	90
6. Importancia del diseño y aplicación del manual de servicio al cliente.....	91
7. Fortalezas con las que cuentan los restaurantes	92
8. Estrategias para fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales.....	93
9. Disposición de los propietarios para lograr un servicio de calidad	94
10. Compromiso por parte de los propietarios para estimular al cliente	95
	96
	97
	98
	99

11. Condiciones físicas de los restaurantes.....	
12. Influyen los factores emocionales en el desempeño de los empleados.....	
13. Tipo de indumentaria de los empleados de los restaurantes	
14. Nivel de cumplimiento de las expectativas de los empleados.....	
15. Frecuencia en atender a los clientes con amabilidad y respeto	
16. Frecuencia en que los clientes fieles acuden a los restaurantes	
17. Horarios con mayor afluencia de clientes.....	
18. Frecuencia de capacitaciones para los empleados de los restaurantes.....	
19. Apertura por parte de los clientes para aplicar estrategias de servicio al cliente.....	
20. Valor agregado que se podría ofrecer al cliente	
21. Frecuencia en que los empleados podrían recibir capacitaciones	
22. Cambios en la imagen de los restaurantes.....	
23. Preferencia de colores para los uniformes de los empleados	
24. Estímulos para recompensar a los empleados.....	
25. Porcentaje en que mejoraría el servicio al cliente	
26. Tiempo de entrega de pedidos a los clientes	
27. Nivel de atención que reciben los clientes de los restaurantes	
28. Frecuencia en la que los clientes acuden a los restaurantes	
29. Imagen interna que proyecta el restaurante	114
30. Calificativo que otorgan los clientes al personal del restaurante	115
31. Categorías de comida con mayor aceptación	116
32. Preferencia de sitios donde se compran los alimentos	117
33. Imagen externa que proyecta el restaurante	118
34. Medios en que los clientes se enteran de la existencia de los restaurantes.....	119
35. Aceptación en cuanto al incremento en el precio de los servicios de los restaurantes...	120
36. Beneficios en la aplicación de estrategias de servicio al cliente.....	121
37. Valor agregado que les gustaría recibir a los clientes	122
38. Fortalezas que caracterizan a los restaurantes.	123
	124
	125
	126

- 39. Debilidades que caracterizan a los restaurantes.....
- 40. Preferencia de platos en el menú de fin de semana.....
- 41. Mecanismos efectivos para atender quejas y sugerencias.....
- 42. Cambios que pueden aplicarse para mejorar el servicio al cliente.....

LISTA DE SIGLAS

FODA	Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas.
ISO	Organización Internacional para la Estandarización.
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
IMI	Ilustre Municipio de Ibarra
SRI	Servicio de Rentas Internas.

x

EL SERVICIO AL CLIENTE EN RESTAURANTES DEL CENTRO DE
IBARRA. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE SERVICIOS.

Autora: Jenny Enríquez

Tutora: MSc. Margarita Clerque

Año: 2011

RESUMEN

El presente trabajo de tesis es fruto de una minuciosa indagación, análisis y aplicación de una variedad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación; gracias a lo cual y luego de la respectiva tabulación de datos obtenidos luego de aplicar encuestas tanto al personal como a los clientes de los restaurantes se lograron evidenciar las causas y efectos del problema central: Deficiente servicio al cliente. Los resultados obtenidos fueron lamentables ya que los clientes manifestaron que el personal que les atiende es descortés, el menú es poco variado, hay tardanza en la entrega de pedidos, no se les proporcionan ningún tipo de incentivos entre otras falencias que merman la imagen de servicio al cliente que éstos sitios deberían proyectar. Además de ello y con la finalidad de analizar las condiciones físicas, higiénicas y todo lo referente a la infraestructura externa e interna de los restaurantes se aplicó una ficha de observación en cada uno de los veinte restaurantes dirigidos a clientes de clase media que fueron objeto de estudio; lográndose así evidenciar que en la mayoría de éstos lugares las condiciones en que se prestan el servicio no son las más óptimas, entre algunas de las deficiencias detectadas están: la insuficiente iluminación, espacio físico reducido, falta de ventilación entre otras que empeoran la problemática detectada. Luego de la extensa investigación realizada y con la ayuda de expertos en el tema se decidió elaborar un Manual de Servicio al Cliente el cual se fundamenta en un marco teórico muy objetivo amparado en referencias tanto de textos como de fidedigna información de varios sitios web, por lo cual el presente documento será de gran utilidad para los futuros profesionales ávidos de conocimientos en el área de marketing, concretamente en lo que al servicio al cliente se refiere. El Manual de Servicio al Cliente constituye una herramienta mercadológica que servirá de guía para todo el personal que labora en los restaurantes ya que en el mismo se incluyen una serie de procedimientos metódicos y de fácil aplicación así como estrategias de servicio al cliente, merchandising, neuromarketing entre otras que por su carácter dinámico se adaptan perfectamente al sector de restaurantes. La creatividad fue la principal característica para diseñar la propuesta, aquí se incluyen gráficos y flujogramas de procesos que facilitan la comprensión de lo que se desea proyectar: un nivel de servicio al cliente de calidad con calidez.

x

CUSTOMER SERVICE IN RESTAURANTS IN THE TOWN CENTER OF IBARRA.
DEVELOPMENT STRATEGIES OF SERVICES.

Author: Jenny Enríquez.

Tutor: MSc. Margarita Clerque.

Year: 2011.

SUMMARY

This thesis is the result of a thorough investigation, analysis and application of a variety of methods, techniques and research tools, through which then the respective data tab after applying both staff surveys to restaurant patrons are able to demonstrate the causes and effects of problem: Poor customer service. The results were unfortunate because customers said that the staff attending them is rude, the menu is very varied, there is delay in delivery of orders, not give them any incentives among other flaws that undermine the image service the customer that they should project sites. Moreover and in order to analyze the physical, hygienic and everything related to external and internal infrastructure of the restaurants was applied observation sheet in each of the twenty restaurants aimed at middle-class customers were subject to study, thus achieving evidence that most of these places the conditions under which the service is not the most optimal among some of the weaknesses identified are: inadequate lighting, limited space, lack of ventilation among others worsen problems detected. After extensive research and with the help of experts in the field decided to develop a Customer Service Manual which is based on a very objective framework covered in both texts as references to reliable information from various websites, which this document will be useful for future professionals eager for knowledge in the area of marketing, particularly as customer service is concerned. The Customer Service Manual is a tool that will guide marketing issues for all staff working in restaurants and in the same procedures include a series of methodical and easy to apply and customer service strategies, merchandising, neuromarketing including its dynamic character that perfectly match the restaurant sector. Creativity was the main feature in designing the proposal; this includes graphs and flowcharts of processes that facilitate the understanding of what they want to project: a level of quality customer service with warmth.

xi

GLOSARIO DE TÉRMINOS

A

Accesibilidad.- Es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas.

Ácido fólico.- Es una vitamina hidrosoluble necesaria para la formación de proteínas estructurales y hemoglobina (y por esto, transitivamente, de los glóbulos rojos); su insuficiencia en los humanos es muy rara.

Acústico.-Es una rama de la física interdisciplinaria que estudia el sonido, infrasonido y ultrasonido, es decir ondas mecánicas que se propagan a través de la materia (tanto sólida como líquida o gaseosa) (no se propagan en el vacío) por medio de modelos físicos y matemáticos.

Aderezo.- Condimento, conjunto de ingredientes que se usan para sazonar las comidas.

Aditamento.- Complemento o cosa que es accesorio a otra

Aireación.- Acción de airear o ventilar una cosa o un lugar, ventilación.

Ambientación.- Situación de una obra artística dentro de las circunstancias peculiares de una época o sociedad determinadas.

Aminoácido triptófano.- Es un aminoácido esencial en la nutrición humana. Es esencial para promover la liberación del neurotransmisor serotonina, involucrado en la regulación del sueño y el placer, la ansiedad, el insomnio y el estrés se benefician de un mejor equilibrio gracias al triptófano.

Antideslizante.- Que impide que algo se deslice o patine.

Audiovisuales.- El término significa la integración e interrelación plena entre lo auditivo y lo visual para producir una nueva realidad o lenguaje.

B

Biodegradable.- Dicho de un compuesto químico: Que puede ser degradado por acción biológica.

Bonos.- Especie de vale que se canjea por artículos de primera necesidad, el cual se da de limosna. Tarjeta o entrada de abono que da derecho a la utilización de un servicio durante un cierto tiempo o un determinado número de veces.

C

Carbohidratos.- Compuesto orgánico, generalmente de sabor dulce y soluble en agua, que contiene carbono, hidrógeno y oxígeno y cumple principalmente funciones estructurales y de aporte energético:

Casquetes.- Cubierta de tela o cuero que se ajusta a la cabeza.

Cliente interno.- Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

Cliente externo.- Los clientes externos, aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad.

Cuantitativo.- Cuantitativo son adjetivos que le dan un sentido que se puede expresar numéricamente, también acompaña a un sustantivo: por ejemplo son cuantitativos mayor que, menor que.

Cualitativo.- Cualitativa se refiere a conceptos sobre las cualidades de algo o alguien, por ejemplo: grande, chico, caliente, frío, cercana, lejana, correcto, errado, objetivo, subjetivo, entre muchísimos más, normalmente acompaña a un sustantivo o se refiere a él (jugador, té, casa, comentario, periodista) entonces, estos sustantivos más el adjetivo o concepto cualitativo juntos serían: jugador grande; té caliente -o frío- casa lejana, comentario correcto, periodista subjetivo (u objetivo).

D

Degustaciones.- Significa apreciar el sabor de una bebida". Usualmente la cata tiene por objetivo degustar el sabor para calificarlo o describirlo. Reconocidas son las catas de vinos, de café o de aceites.

Demanda.- Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado), en un momento determinado.

Diligencia.- Es la precaución o cuidado con que una persona desempeña sus funciones o se comporta en su vida a fin de no causar daño o lesión a terceros.

Dispensadores.- Que dispensa, que provee otros ítems.

Dividendos.- Dinero producido por una actividad financiera y que se reparte entre los accionistas; Cantidad pagada periódicamente hasta completar el valor de la transacción.

E

Eficacia.- La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.

Eficiencia.- La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.

Empoderamiento.- Proceso mediante el cual las personas ganan crecientemente poder y seguridad (toma de conciencia del poder individual- no sobre otros). Su objetivo es la transformación de las relaciones desiguales de poder entre los sexos.

Energéticos.- Aquellas sustancias clasificadas químicamente de esta manera debido a su habilidad potencial para producir energía, en su mayoría proveniente de los enlaces covalentes de los átomos de carbono. ...

Enseres.- Grupo de utensilios, objetos o instrumentos necesarios para realizar una actividad en la casa o el ejercicio de una profesión.

Erguido.- Que está derecho y vertical.

Escápulas.- La escápula u omóplato es un hueso grande, triangular y plano. Se ubica en la parte posterior del tórax, específicamente en la región comprendida entre la segunda y séptima costilla. Conecta el húmero (hueso del brazo) con la clavícula y forma la parte posterior de los cinturones del hombro.

Estándares.- Son modelos, patrones que reúnen los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional. ...

Estridencias.- Que causa una sensación molesta por su exageración o contraste violento.

Evacuación.- Se refiere a la acción o al efecto de retirar personas de un lugar determinado.

Excelencia.- Se considera como el estado o la cualidad de excelente. es superioridad, o el estado de ser bueno a un alto nivel.

E

Feniletilamina.- Es un líquido coloro, que forma con el dióxido de carbono (CO_2) una sal carbonatada sólida, al ser expuesta al medio ambiente. La feniletilamina presente en alimentos como el chocolate se ha considerado portadora de efectos psicoactivos.

Fidelización.- Es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica.

Fosfato.- Sal formada a partir del ácido fosfórico, que se emplea a menudo como fertilizante.

Fluorecentes.- Propiedad de una sustancia para emitir luz cuando es expuesta a luz o radiaciones electromagnéticas.

G

Gajos.- División interior de varias frutas. Ejemplo: un gajo de naranja.

Gastronomía.- Estudio de la relación del hombre, entre su alimentación y su medio ambiente (entorno).

Gestión.- Es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos.

I

Incentivos.- Son las medidas planificadas que motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos y los estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados.

Insonorizado.- Evitar que el sonido que producimos salga al exterior (evitar la contaminación acústica).

L

Liderazgo.- Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje.

Logotipo.- Es un elemento gráfico que identifica a una persona, empresa, institución o producto. Los logotipos suelen incluir símbolos normalmente lingüísticos, claramente asociados a quienes representan.

M

Marketing.- Actividad humana cuya finalidad es satisfacer las necesidades, deseos y demandas de los consumidores o clientes a través de la venta de un producto o la prestación de un servicio.

Mástiles.- Es el gran palo vertical que sujeta las velas. Los barcos grandes pueden tener varios mástiles, variando su número, tamaño y disposición en función del tipo de barco.

Menaje.- Conjunto de muebles y accesorios de una casa.

Merchandising.- Herramienta de marketing que permite presentar al cliente los productos y servicios en las mejores condiciones tanto físicas como psicológicas a través de una presentación activa y atractiva con el objeto de facilitar la selección de platos y bebidas cuyo margen de beneficio sea alto y al mismo tiempo aumente el consumo promedio y beneficios del restaurante.

Microbiológico.- Es la ciencia de la biología dedicada a estudiar los organismos que son sólo visibles a través del microscopio: organismos procariontes y eucariontes simples.

N

Neuromarketing.- Estudio del funcionamiento del cerebro en las decisiones de compra de un producto o dicho de otra manera de cómo las personas eligen.

Nocivo.- Dañino, pernicioso, perjudicial.

O

Oferta.- Cantidad ofrecida como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a un cierto precio.

Omega 3.- Los ácidos grasos omega 3 son ácidos grasos esenciales (el organismo humano no los puede fabricar a partir de otras sustancias), poliinsaturados, que se encuentran en alta proporción en los tejidos de ciertos pescados (por regla general pescado azul), y en algunas fuentes vegetales como las semillas de lino, nueces.

Optimización.- Buscar la mejor manera de realizar una actividad; optimar.

P

Presteza.- Rapidez, prontitud en la realización de algo.

Portátil.- Que se puede mover o transportar con facilidad.

Postventa.- Las actividades de *postventa* consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre.

Productividad.- Relación que existe entre la cantidad de productos obtenidos y la cantidad de recursos consumidos. Hacer más con menos.

Proteínas.- Son grandes moléculas que contienen nitrógeno. Son el componente clave de cualquier organismo vivo y forman parte de cada una de sus células y son para nuestro organismo lo que la madera es para el barco. Son compuestos químicos muy complejos que se encuentran en todas las células vivas: en la sangre, en la leche, en los huevos y en toda clase de semillas y pólenes.

R

Reciclar.- Es un proceso fisicoquímico o mecánico que consiste en someter a una materia o un producto ya utilizado a un ciclo de tratamiento total o parcial para obtener una materia prima o un nuevo producto.

Reverberación.- Persistencia del sonido tras la extinción de la fuente sonora debido a las múltiples ondas reflejadas que continúan llegando al oído. Es la continua vuelta del sonido causada por efectos de acústica ambiental.

Revestimientos.- Material refractario utilizado para trabajos de colado y soldaduras en el laboratorio dental. Se compone de yeso mezclado en proporciones variables con sílice, piedra pómez, arcilla, talco, amianto, etc. Se prepara mezclando con agua y espatulando, se pincela en patrón de cera.

S

Sanidad.- Conjunto de servicios encaminados a preservar y proteger la salud de los ciudadanos.

Serotonina.- Sustancia relajante que reduce la ansiedad.

Slogan.- Es una frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho.

Sostenibilidad.- equilibrio de una especie con los recursos de su entorno.

T

Teobromina.- Principio activo del cacao, análogo a la cafeína del café.

Tiamina.- Vitamina que participa en el metabolismo de los hidratos de carbono para la generación de energía, cumple un rol indispensable en el funcionamiento del sistema nervioso, además de contribuir con el crecimiento y el mantenimiento de la piel.

V

Valor agregado.- Adicional que se entrega al cliente como incentivo de compra por haber comprado un determinado producto o adquirido un servicio.

Vitamina B5.- La vitamina B5 o ácido pantoténico es una vitamina hidrosoluble requerida para mantener la vida (nutriente esencial). El Ácido pantoténico es necesitado para formar la coenzima a (CoA) y es considerado crítico en el metabolismo y síntesis de carbohidratos, proteínas y grasas.

Vitamina B6.- La vitamina B6 es una vitamina hidrosoluble, esto implica que se elimina a través de la orina, y se ha de reponer diariamente con la dieta. Se encuentra en el germen de trigo, carne, huevos, pescado y verduras, legumbres, nueces, alimentos ricos en granos integrales, al igual que en los panes y cereales enriquecidos.

X

Xifoideo.- Es el elemento más pequeño y variable del esternón, que se encuentra en su extremo inferior

Contextualización del problema.

El Servicio al Cliente constituye una de las herramientas de marketing más importantes para lograr que el consumidor o cliente compre un producto o adquiera un determinado servicio; a nivel técnico se lo concibe como un conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

A nivel local, nacional, regional e internacionalmente el Servicio al Cliente definitivamente ejerce supremacía para los clientes independientemente del país al que pertenezcan, cultura, religión, condición económica, edad, y demás variables; sin embargo los gustos y preferencias de los clientes varían de acuerdo a las características individuales propias de su personalidad.

En particular el Servicio al Cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con un número mayor a 5 mesas, y están ubicados en el centro de la ciudad de Ibarra, lamentablemente se limita a ofrecer menús diarios desligándose completamente del resto de factores que los clientes consideran indispensables entre los cuales se pueden mencionar: apariencia de las instalaciones, indumentaria del personal, diversificación del menú, incentivos, precio razonable, calidad por lo que pagan los consumidores, atención amable y personalizada, entrega a domicilio, entre otros.

Antecedentes del problema

En la ciudad de Ibarra, los restaurantes dirigidos a clientes de clase media se encargan básicamente de ofertar desayunos, almuerzos y meriendas; además de los platos a la carta.

Luego de la visita realizada a los veinte restaurantes objeto de estudio se efectuó el respectivo análisis situacional quedando concluido que el Servicio al Cliente prestado en dichos lugares es deficiente, ya que no existe una cultura de servicio, el personal es poco cortés con los clientes, el espacio físico es reducido, el menú del día se repite cada semana, el tiempo de entrega de los pedidos es lento y sumando a ello no existen incentivos ni para los clientes internos peor aún para los externos; entre otros aspectos.

Los clientes se sienten inconformes debido a que la infraestructura interna y externa es inadecuada para la prestación del servicio, por ejemplo: las fachadas están deterioradas, los rótulos están desgastados, a nivel interno hace falta decoración ambiental, no existe suficiente ventilación, y en los baños se requieren dispensadores de papel, jabón, toallas y demás implementos de limpieza.

Por otra parte los propietarios y empleados de los restaurantes no tienen orientación de servicio, ni siquiera han logrado cubrir las expectativas de los clientes; peor aún superarlas, todo ello surge debido a que no se han diseñado ni aplicado estrategias ni procedimientos de servicio al cliente que permita solucionar el problema detectado.

Situación actual del problema

Los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, que cuentan con más de 5 mesas y están ubicados en el centro de la ciudad de Ibarra ofrecen menús diarios: desayunos, almuerzos, meriendas y platos a la carta, en estos lugares trabajan un número

no mayor a 5 personas: una cocinera, dos mesera(o)s, un lavador(a) de platos, un cajero(a); en varios de ellos es el dueño del restaurante quien se encarga de cobrar.

El espacio físico en horas pico 12am-2pm, en especial de lunes a viernes resulta insuficiente para cubrir la demanda de los comensales, sumado a ello en varias ocasiones los clientes tienen que esperar de 15-20 minutos para que se les sirva el pedido, la indumentaria del personal que aquí labora no es adecuada para la prestación de dicho servicio ya que no cuentan con uniformes; además no hay esmero en la decoración de los platos y en ciertas ocasiones lo(a)s mesero(as) no demuestran amabilidad ni peor aún respecto con el cliente.

Estas son sólo algunas de las debilidades con las que cuentan los restaurantes dirigidos a clientes de clase media ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra, por lo cual se puede determinar que existe un Deficiente Servicio al Cliente, razón suficiente para que los clientes acudan a la competencia con el fin de satisfacer una necesidad básica que en éste caso es la alimentación; pero no sólo ello ya que hoy en día los clientes son mucho más exigentes y demandan productos y servicios de calidad, a bajo precio, que se les provea de ellos en el momento y lugar justo; en tal virtud los dueños de los restaurantes y personal que labora dentro de los mismos debe esmerarse por superar las expectativas de sus clientes y darles un valor agregado a cambio del dinero que ellos están pagando por el servicio que se les ofrece.

Los restaurantes dirigidos a clientes de clase media ubicados en el centro de la ciudad de Ibarra no disponen de estrategias que les permitan mejorar el Servicio al Cliente, muchos de ellos confunden la atención con el servicio sin tomar en cuenta que atender no es nada más que cumplir; en cambio servir es siempre dar más de lo que el consumidor o cliente espera.

Proyección del problema

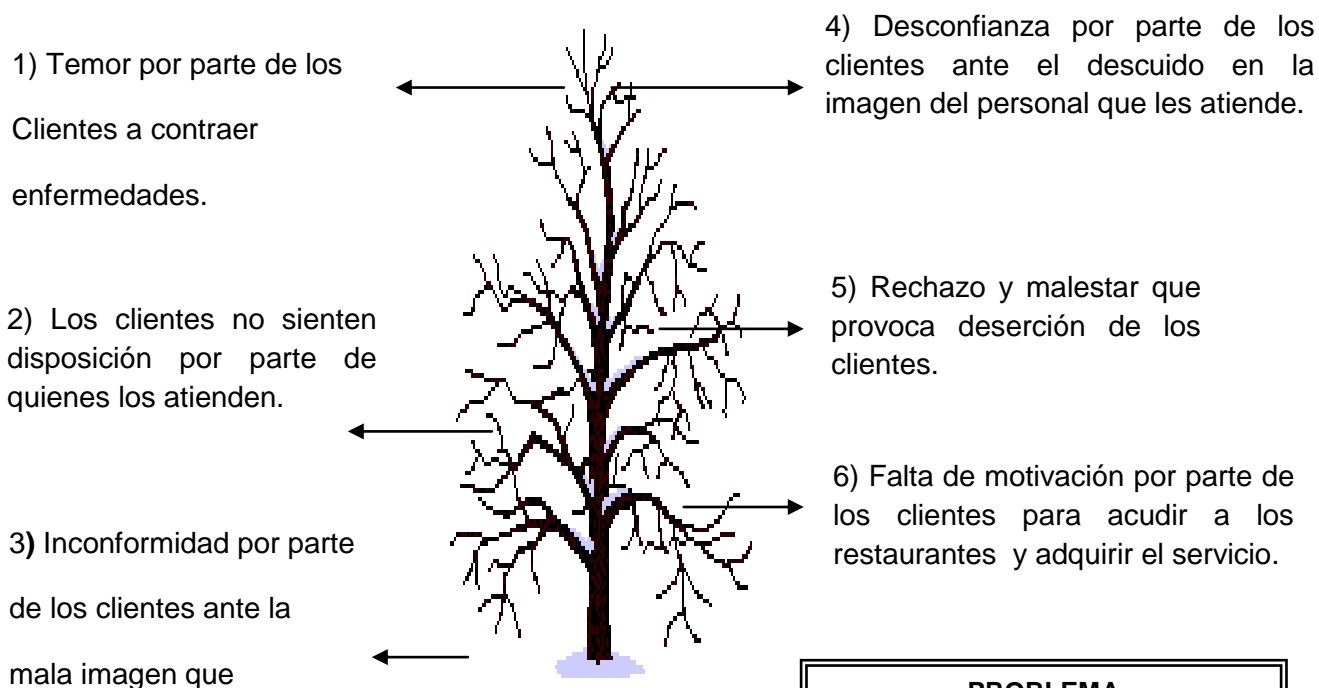
Los propietarios de los Restaurantes del Centro de Ibarra al no contar con Estrategias de Servicio al Cliente adecuadas, podrían enfrentarse a tres posibles escenarios: uno de ellos sería continuar con la atención actual con lo cual tal vez se mantengan los clientes

actuales pero no se logrará captar nuevos clientes, otro escenario un poco más pesimista se daría si la atención empeora lo cual traerá como consecuencia la deserción de clientes y por ende que los restaurantes tengan que cerrar sus puertas; y un último escenario que es el más positivo aquel con el cual se logren diseñar y aplicar Estrategias de Servicio al Cliente efectivas, lo cual traerá consigo no sólo mantener a los clientes actuales sino también captar clientes potenciales.

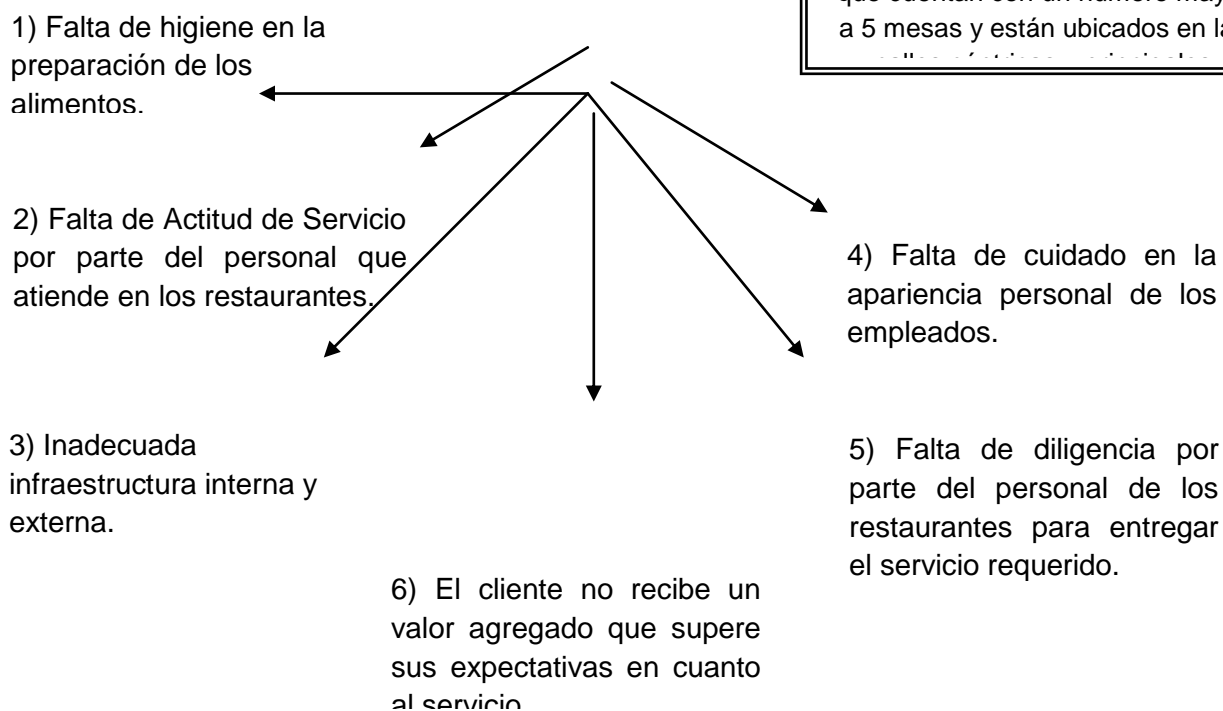
Quienes están a cargo de estos negocios deben concentrarse en la satisfacción y aprender cómo darla, ello creará confianza y estimulará más satisfacción para los clientes como para ellos. En éste contexto cabe recalcar que la satisfacción a largo plazo se consigue sólo con clientes altamente satisfechos.

Si los dueños y empleados de los restaurantes al ofrecer su servicio no satisfacen las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades del negocio. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

Efectos

**PROBLEMA**

Deficiente Servicio al Cliente ofrecido por los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con un número mayor a 5 mesas y están ubicados en las



Causas

Planteamiento del problema.

Seguramente el Servicio al Cliente, antaño se encontraba restringido en gran parte a simples salas de espera en donde los clientes podían obtener información, solicitar reembolsos y presentar quejas, de alguna manera se establecían ya las estrategias de Servicio al Cliente de forma empírica. Sin embargo, hoy en día la frase Servicio al cliente es natural, los cajeros de los bancos, los agentes de renta de automóviles y los empleados que anotan los pedidos de las empresas de carga o transporte, se encuentran entre el creciente número de empleados que ahora se conocen como representantes del servicio al cliente.

La aplicación de los servicios en las diferentes organizaciones está presente ahora, y es importante que el Servicio al Cliente abarque a todo el personal cuyo trabajo lo pone en contacto con los clientes en forma rutinaria; sin embargo, cada empresa tiene una orientación fundamental que constituye la razón principal de su existencia. Se debe considerar que el cliente es el punto central de cualquier institución, sin él no habría razón de ser de las empresas, por ello cada empresa deberá atender a sus clientes de manera particular.

No obstante, conectados a esta posición, el Servicio al Cliente debe contemplarse en todo nivel de la empresa, más aún si la institución carece de un programa de comunicación y servicio al cliente.

Formulación del problema

¿Qué Factores Internos y Externos se encuentran directamente relacionados con el Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en Restaurantes que cuentan con más de 5 mesas y están ubicados en el Centro de Ibarra?

Objetivos

Generales

1. Analizar los Factores Internos y Externos que generan un Deficiente Servicio al Cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, que cuentan con un número mayor a cinco mesas.
2. Diseñar estrategias que contribuyan a mejorar el Servicio al Cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con un número mayor a cinco mesas.

Específicos

1. Identificar los factores personales que influyen en el deficiente servicio al cliente ofrecido en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco mesas.
2. Indagar si las condiciones en las que los restaurantes prestan sus servicios permiten captar nuevos clientes en relación a la competencia.
3. Determinar si la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos permite brindar un servicio de calidad.

4. Investigar las posibles estrategias de Servicio al Cliente que permitan superar el problema del Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en los restaurantes.
5. Seleccionar las Estrategias de Servicio al Cliente más adecuadas y viables.
6. Estructurar técnicamente las estrategias de servicio al cliente que permitan solucionar el problema del deficiente servicio al cliente en los restaurantes.

Preguntas de investigación.

1. ¿Los factores personales inciden en el Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en restaurantes?
2. ¿Las condiciones en las que los restaurantes prestan su servicio permitirán captar nuevos clientes en relación a la competencia?
3. ¿La satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos permitirá brindar un servicio de calidad?
4. ¿La Investigación de posibles estrategias de Servicio del Cliente permitirán superar el problema del Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en Restaurantes?
5. ¿La Selección de estrategias de Marketing permitirá solucionar el problema del deficiente servicio al cliente ofrecido en los restaurantes?
6. ¿Al estructurar estrategias de servicio al cliente se logrará solucionar el problema del Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en restaurantes?

Justificación

La Presente Investigación es de mucha importancia y actualidad por cuanto el Servicio al Cliente es uno de los factores a través del cual un consumidor o cliente toma la decisión de comprar un determinado producto o adquirir un servicio en relación al que le ofrece la competencia.

Los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, que cuentan con más de cinco mesas se limitan a ofrecer menús básicos olvidando por completo que los requerimientos del cliente van más allá de una sonrisa amable al entrar al restaurante; quienes atienden a los comensales les atienden, es decir cumplen con su función; lo que deben hacer es servirle, lo que implica darle al cliente más de lo que él espera, superar sus expectativas.

En vista del deficiente servicio al cliente ofrecido en restaurantes del centro de la ciudad de Ibarra se justifica la investigación ya que dichos lugares no disponen de estrategias encaminadas a ofrecer un servicio de calidad al cliente lo cual podría provocar: deserción, inconformidad, deslealtad por parte de los clientes, mala imagen del restaurantes frente a sus competidores, falta de oportunidades para expandirse entre otros graves problemas.

Los principales beneficiarios del presente trabajo investigativo y la posterior puesta en marcha de la propuesta de solución serán: como beneficiarios directos los clientes de los restaurantes, ya que lograrán evidenciar y sentir cambios tales como: trato cortés y amable, atención personalizada, mejoramiento de la imagen interna y externa de los restaurantes, prontitud en la entrega de sus pedidos, asesoría nutricional por parte del personal para que seleccionen adecuadamente sus pedidos, ambiente agradable, diversidad de menús, cumplimiento de normas de higiene, precios justos, oportunidad para expresar sus quejas y sugerencias; entre otros aspectos gracias al cumplimiento de los cuales se logra un servicio al cliente de calidad y con calidez. También se beneficiarán directamente los propietarios de los restaurantes, por que contarán con una herramienta básica de servicio al cliente, la cual al ser puesta en práctica provocará resultados completamente positivos tales como: prestigio por parte de la ciudadanía, captación de clientes potenciales, mayores ingresos, asesoría

tanto para ellos como para los empleados, optimización de recursos, incremento en los niveles de eficacia y eficiencia, fidelidad de los clientes actuales y captación de clientes potenciales; entre otros beneficios.

Los beneficiarios indirectos serán los empleados de los restaurantes, debido a que en la propuesta se incluirán aspectos relacionados con la importancia de concederles incentivos económicos y no económicos para que ellos se sientan satisfechos, también dispondrán de forma gratuita de una herramienta de marketing que les servirá para su aprendizaje, tanto si permanecen laborando dentro del mismo restaurante como también si deciden emprender su propio negocio o laborar en algún otro.

Los empleados se beneficiarán también en cuanto a capacitaciones y pago justo de sus haberes, ya que es responsabilidad de los propietarios de los restaurantes ofrecer las condiciones necesarias para que su personal asista periódicamente a capacitaciones en el área de servicio al cliente. También los ciudadanos en general se beneficiarán indirectamente, ya que en el momento que ellos lo requieran, podrán recurrir a los restaurantes de clase media; que les brinden un Nivel de Servicio al Cliente Superior.

Algunos factores limitantes que se podrían encontrar en la investigación pueden ser: tiempo limitado para recabar información, poca disposición para facilitar información por parte del personal que labora dentro de los restaurantes, entre otros.

Viabilidad

Viabilidad administrativa

Existe total colaboración por parte de los dueños de los restaurantes y empleados; para ellos es de suma importancia el diseño de una estrategia de Servicio al Cliente, además quienes trabajan en los restaurantes se comprometieron en colaborar activamente facilitando la información necesaria para la presente investigación y los propietarios de los negocios son personas abiertas al cambio y dispuestas a implementar estrategias de Servicio al Cliente que les permitan lograr el cambio integral que sus negocios requieren.

Viabilidad política

Para la investigación se cuenta con la colaboración de las siguientes entidades: UTN, Cámara de Turismo de Imbabura, Ministerio de Turismo, Ilustre Municipio de Ibarra, Dirección de Salud de Imbabura, entre otras instituciones, lideradas por personas abiertas a los cambios, colaboradoras al momento de proporcionar información, quienes con sus valiosas opiniones y sugerencias aportan positivamente en el desarrollo del trabajo de investigación; ellos son precisamente quienes conforman el grupo de los actores involucrados.

Viabilidad técnica

La autora del Plan de Investigación cuenta con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios en el área de Servicio al Cliente; además dispone de herramientas creativas para el diseño de Estrategias de Servicio al Cliente efectivas para los restaurantes dirigidos a clientes de clase media ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra; se dispone del material bibliográfico en el área de Servicio al Cliente y sumado a ello existe plena voluntad, perseverancia, disciplina, responsabilidad, entusiasmo, creatividad, dinamismo, para llevar a feliz término el trabajo de tesis final.

Viabilidad legal

Se hace necesario entender los parámetros de la normativa jurídica en los que se fundamenta “El Servicio al Cliente en los Restaurantes”; ya que dentro de la viabilidad legal, se hace imprescindible identificar cualquier infracción o violación de las normativas legales contenidas en ordenanzas, acuerdos o resoluciones dictadas por las autoridades correspondientes, así como en la Ley del Consumidor.

La doctrina jurídica considera importante poner en marcha la Ley del Consumidor, frente a la generalidad de ciudadanos que son víctimas permanentes de todo tipo de abusos, siendo este el caso por el cual el Estado Ecuatoriano garantiza en dicha ley, el derecho a disponer de bienes públicos y privados, de óptima calidad y a elegirlos con libertad, y contando con la información adecuada sobre su contenido, producto, fuente y característica.

El Ministerio de Salud es la entidad que provee el respectivo permiso de funcionamiento a establecimientos tales como: restaurantes, cafeterías, picanterías, panaderías, gasolineras, farmacias, bares, karaokes entre otras instancias; para la obtención del respectivo permiso de funcionamiento se requiere el cumplimiento de los siguientes requisitos: a) ficha de inspección, b) copias del Registro Único de Contribuyentes (RUC), c) Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del propietario del establecimiento, d) permiso del cuerpo de bomberos o patente municipal, e) copia de certificados de salud de todas las personas que laboran en el negocio, f) pago de tasa, g) permiso del año pasado.

En el Departamento de Salud y Medio Ambiente del Ilustre Municipio de Ibarra (IMI) en la Normativa de Control Sanitario del Cantón Ibarra, versan una serie de disposiciones generales en lo que respecta a:

Implementación del control sanitario

Art. 408. Medidas.- El control sanitario se efectuará a través del conjunto de medidas de supervisión, capacitación, información y difusión que garanticen condiciones de higiene y salud básica en sitios de expendio de productos de consumo humano y de convivencia o reunión de personas. Además el control se orientará a vigilar la calidad de productos a expendirse para que los mismos estén aptos para consumo y no constituyan un peligro para la salud de la población.

De los certificados de salud

Art.412.- Certificado de salud.- La Dirección de Salud y Medio Ambiente otorgará anualmente los certificados de salud que faculten el ejercicio de actividades señaladas tales como: bares, discotecas, restaurantes, picanterías, tercenas, farmacias, hostales, licorerías, mercados, supermercados entre otros; previo el cumplimiento de los requisitos establecidos y el correspondiente pago de las obligaciones determinadas por la Municipalidad.

Art. 413. Obligatoriedad de obtener el certificado de salud.- Todas las personas dedicadas a la preparación y expendio de alimentos, al fraccionamiento o empacamiento y en general quienes manipulen alimentos en forma temporal o permanente, deberán obtener anualmente y de forma obligatoria , el Certificado de Salud, previa la realización de exámenes de laboratorio y el pago de la tasa correspondiente, únicamente cumplido éste requisito se podrá obtener el permiso sanitario en la Dirección Provincial de Salud.

Art. 414. Control.- La Dirección de Salud y Medio Ambiente, a través de los inspectores sanitarios, exigirá la exhibición y presentación del certificado de salud. En caso de incumplimiento, previo el informe correspondiente, se sancionará con una multa de \$ 20. Si en término de quince días contados a partir de la notificación no presenta el certificado de salud será sancionado con la multa de \$40.

En caso de incumplimiento de lo indicado en el inciso anterior se procederá a la clausura del establecimiento.

En el Reglamento de Seguridad Alimentaria se menciona lo siguiente: “La Seguridad Alimentaria se define como el acceso de toda la población en todo momento, a los alimentos que necesitan para llevar una vida sana y activa”.

En el Reglamento para el Control Sanitario de Alimentos que se expenden en la vía pública del Ministerio de Salud Pública en lo que respecta a los insumos para la preparación de los alimentos se estipula lo siguiente:

Art. 34.- El agua utilizada deberá ser potable.

Art. 35.- El vendedor deberá adquirir insumos e ingredientes envasados con Registro Sanitario.

Art. 36.- Las verduras y hortalizas serán adquiridas en puestos limpios, que estén colocadas sobre estantes o tarimas y nunca aquellas colocadas directamente sobre el suelo.

Art. 37.- Las carnes y derivados deberán proceder de establecimientos autorizados.

Art. 38.- Las especies y condimentos se utilizarán preferiblemente naturales preparados higiénicamente o aquellos envasados con Registro Sanitario.

Art. 39.- Los alimentos que se utilicen como materia prima para la preparación, serán de óptima calidad, aptos para el consumo humano.

Art. 40.- Las materias primas deberán guardarse en envases adecuados y en buen estado de conservación y limpieza.

Art. 41.- Todo manipulador de alimentos deberá cumplir las siguientes normas higiénicas para preparar los alimentos: a) lavarse las manos con agua potable circulante y jabón, antes, durante y después de la manipulación de los alimentos, b) no toser ni estornudar sobre los alimentos, c) no fumar durante la manipulación y venta, d) cuando presente heridas afeccione cutáneas o alguna enfermedad infecto-contagiosa, no deberá manipular los alimentos, e) no deberá manipular alimentos y dinero de manera conjunta.

Art. 42.- Las hortalizas y verduras deben lavarse con abundante agua potable circulante y aquellas que se consumieran crudas, lavarse y desinfectarse por sumersión en agua clorada, por lo menos durante quince minutos.

Art. 43.- De ser necesario, en la utilización de combustible, sólo se permitirá el uso de gas.

Art. 44.- Los utensilios y recipientes serán de material inalterable, se mantendrán en buenas condiciones de conservación y limpieza.

Art. 45.- Se prohíbe el empleo de envases y recipientes que sirvieron para contener sustancias químicas, derivados de petróleo, pinturas y otras sustancias tóxicas.

Art. 46.- Para el lavado de los utensilios se utilizará agua potable circulante y jabón, desechando el uso de baldes y recipientes con agua sin renovar.

Viabilidad económica

Desde el punto de vista económico la investigación es factible por que se dispone de los recursos económicos necesarios que conlleva: la recopilación de fuentes bibliográficas, compra de textos, transporte para visitar los restaurantes, llamadas telefónicas, compra de tinta para impresora, entre otros gastos. Además los dueños de los restaurantes están dispuestos a incurrir en los gastos necesarios para lograr la implementación de estrategias de Servicio al Cliente necesarias para sus propios locales.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

Análisis interno

Los elementos a ser considerados, tanto en el análisis interno como externo son aquellos que influyen o pueden influir positiva o negativamente, en la comercialización de un producto o en la prestación de un servicio.

Philip Kotler en su libro *“Mercadotecnia”*, sobre el ambiente de la mercadotecnia menciona: “El ambiente de mercadotecnia de una compañía está formado por los actores y las fuerzas que son externos a la función de administración de mercadotecnia de la firma, y que influyen sobre la capacidad de la gerencia de mercadotecnia para desarrollar y mantener transacciones exitosas con sus consumidores meta” (p.60).

El mercadólogo debe usar su capacidad de investigación de mercados y sistema de información de mercadotecnia para, monitorear el ambiente de la mercadotecnia, el cual Philip Kotler lo ha dividido en dos partes: Macroambiente y Microambiente

Microambiente

El microambiente se compone de los siguientes elementos: a) Clientes, b) Competencia, c) Intermediarios, d) Proveedores, e) Públicos.

Clientes.- Son las personas u organizaciones que están dispuestas a comprar un producto o adquirir un servicio. El mercadólogo deberá realizar un análisis de los clientes reales y potenciales que existen: ¿Qué tipo de consumidores existen?, ¿A cuáles de ellos se dirige la empresa?, ¿Cómo se segmenta cada uno de ellos?, ¿Cuántos segmentos existen?,

¿Cuáles son sus perfiles geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales?, ¿Cuáles son los patrones típicos de compra?, ¿Cuál es el proceso de compra en cada uno de los segmentos?, ¿A qué tipo de decisión se enfrentan los clientes?, ¿De qué tamaño son los segmentos y cuál es su potencial y tendencias de la demanda?.

Competencia.- El mercadólogo deberá identificar quiénes son sus competidores primarios y secundarios en cada segmento. Para cada uno de los competidores principales y su propia empresa debe responder las siguientes preguntas: ¿Cuál es la participación de mercado del competidor?, ¿Cuáles son los objetivos y estrategias del competidor?, ¿Cuál es la descripción del servicio del competidor?, ¿Cuál es el nivel de posicionamiento del competidor?, ¿Cómo está la capacidad económica - financiera del competidor?, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del competidor?, ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de venta del competidor?, ¿Cuáles son las perspectivas de entrada de nuevos productos del competidor?, entre otras. Aunque esta información no es fácil de conseguir, el mercadólogo procurará obtener la mayor cantidad de información que le ayude a mejorar su toma de decisiones.

Intermediarios.- Al mercadólogo le interesa identificar si es relevante para su producto o servicio, las firmas que prestan servicios de mercadotecnia, como agencias de investigación de mercados, agencias de publicidad, consultoras, intermediarios financieros, etc, que existen e investigan sus características más importantes.

Proveedores.- Son todas las personas y empresas que proporcionan la materia prima y los recursos humanos, tecnológicos y financieros para que la empresa pueda operar.

Esta investigación tiene el propósito de obtener información para seleccionar a los proveedores que mejor se ajusten a las estrategias de marketing propuestas.

Es importante evaluar las condiciones que determinan el poder de negociación de los proveedores, pues un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los

proveedores no estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Análisis externo

Macroambiente

El Macroambiente lo constituyen todas las fuerzas o factores ambientales que pueden afectar positiva o negativamente a los actores del microambiente; por esta razón el mercadólogo debe investigar cada uno de los siguientes factores:

El Macroambiente se compone de los siguientes factores: a) económicos, b) político – legales, c) demográficos, d) culturales, e) naturales, d) tecnológicos.

Factores económicos. - Al mercadólogo le interesa conocer qué pasa con los ingresos de su cliente y como está el patrón de compra del mismo. Estas dos variables se ven afectadas directamente por los factores económicos del ambiente del marketing. El poder de compra disponible en una economía, depende del ingreso actual, los precios, los descuentos, la deuda y la disponibilidad de crédito.

Adicionalmente el mercadólogo debe averiguar cómo se distribuyen los ingresos totales de sus clientes entre: el pago de impuestos, la compra de productos o servicios que satisfacen sus necesidades, el ahorro, la acumulación de ingresos pasados, recursos naturales y financieros.

Factores político – legales.- Las decisiones de mercadotecnia se ven afectadas sustancialmente por la evolución del ambiente político. Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales, y oficinas de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad.

Se deben investigar las leyes a favor de la competencia y de protección del consumidor y su interpretación. También se examinan los efectos de las entidades estatales, locales y autoregulatorias; así como el marco regulatorio vigente para la industria en la que se encuentra la empresa.

Factores demográficos.- El mercadólogo debe prestar atención a las variables que determinan posibles cambios en la población:

1. El tamaño de la tasa de crecimiento de la población por ciudad, regiones o inclusive naciones.
2. La distribución de la población por ingreso, edades, por nivel educativo, por sexo y por estado civil.
3. Conformación de hogares.
4. Cambios geográficos de la población: emigración o migración.

Estos cambios conducen a modificaciones en la manera como las personas viven su vida y, por último, en el consumo de productos como alimentos, ropa, vivienda, transporte, comunicación, recreación, educación y servicios de salud.

Factores culturales.- Las fuerzas culturales están formadas por las influencias en una sociedad y su cultura, que originan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida.

Dentro del estudio de las fuerzas culturales el mercadólogo debe identificar y estudiar las características culturales más relevantes para su empresa, las que mayor influencia tenga en su mercado. No debe olvidar que de los cambios en los valores culturales de las personas son de donde surgen las nuevas oportunidades de mercado para las empresas.

Factores tecnológicos.- La tecnología es el conocimiento sobre la manera de lograr tareas y metas. El mercadólogo debe analizar los cambios tecnológicos que se están dando y que se van a dar en las tecnologías relacionadas con su negocio, y estudiar el impacto que estas tendrán sobre los clientes y sobre el marketing. Sobre la base de esto la empresa deberá tomar una decisión de cuando incorporar las nuevas tecnologías en su negocio.

Factores naturales.- En esta fuerza el mercadólogo debe identificar y analizar aspectos relacionados con la escasez de materia prima, la disponibilidad y el aumento de los costos de los energéticos como petróleo y energía eléctrica, el incremento de los niveles de contaminación, fenómenos naturales, cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica y la fuerte influencia que están generando los grupos ecológicos particulares, relacionado con la empresa que está analizando.

Análisis interno de la empresa

Diagnóstico situacional

El análisis organizacional debe tomar en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

1. La misión y la visión organizacional, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.
2. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
3. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
4. La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
5. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades, aptitudes.
6. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo, y los aspectos motivacionales internos

Matriz de análisis FODA

FRED, David (1991); acerca de la técnica FODA dice: “Cuando una organización afronta debilidades importantes, tratará de vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas graves luchará por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades” (p.70).

Factores internos (fortalezas y debilidades)

Fortalezas.

Son las características de una organización que la fortalecen y protegen de las amenazas provenientes del entorno.

Debilidades.

Representan problemas, dificultades o la insatisfacción de las necesidades de los clientes.

*Factores externos (oportunidades y amenazas)**Oportunidades.*

Se comprenden como las situaciones del entorno externo que pueden contribuir al desarrollo de la organización, y que deben incluirse en las estrategias de mejora o ventaja competitiva.

Amenazas.

Son aquellas acciones del medio externo que pueden entorpecer el desarrollo de la organización, e inclusive provocar su desaparición.

Elementos del análisis interno

Misión de la empresa.- Una correcta declaración de la misión permite formular ideas de acción y las estrategias mediante las cuales se diseñará la planeación operativa;

establece el espacio de acción y determina las políticas de asignación de recursos, así como también el modelo de crecimiento y dirección futura.

Goodstein, Notan y Pfeiffer (2002), proponen los siguientes criterios para evaluar una declaración correcta de la misión, (p.68).

1. El texto de la misión debe ser claro y comprensible para todos los miembros de la organización.
2. Debe ser corto y fácil de recordar.
3. Debe reflejar las fuerzas que impulsan la visión de la organización.
4. Debe ser una herramienta útil para la toma de decisiones.
5. Debe reflejar los valores de la organización, sus creencias y filosofía.
6. Debe ser posible y real, para permitir el involucramiento de todos los miembros de la organización.

Visión de la empresa.- Aranda (1990) menciona sobre la visión: “La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta” (p.49).

Stoques y Harrison (1990) acerca de la cultura y visión dicen: “Los miembros de una organización que se hallen vinculados con la Planificación Estratégica, deben examinar su cultura y encontrar formas para integrar esa comprensión a la visión de futuro de su organización” (p.110).

Objetivos corporativos.- Los objetivos son descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo, ellos deben cubrir e involucrar a toda la organización, sin objetivos una organización es como un barco a la deriva.

Para la generación de objetivos se deben analizar los siguientes elementos:

1. Demandas de clientes externos.
2. Demandas de clientes internos.
3. Bases de datos.
4. Amenazas y oportunidades.
5. Fortalezas y debilidades.

Estrategias.- La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de la organización.

Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos, son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

Políticas.- Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De este modo canaliza el pensamiento de los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.

La políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tienen que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

Valores corporativos.- Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Toda empresa implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados y redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Restaurantes

Historia

En la antigüedad, las iglesias y los monasterios tenían por costumbres albergar a los viajeros y alimentarlos aceptando algunas donaciones a cambio. Esta situación fue aprovechada por comerciantes de la época para crear establecimientos especializados en la venta de comidas y bebidas.

El origen de los restaurantes tal y como se les conoce actualmente no es muy antiguo. En el siglo 18, en los sitios donde se servía comida, sólo se podía comer a una hora fija y usted tenía que someterse a lo que sirviera el establecimiento.

A principio de la época moderna en el año 1658, se introdujeron los carruajes en Inglaterra, impulsando este desarrollo de la transportación el auge de las posadas y tabernas.

El término "RESTAURANTE" es de origen francés, y fue utilizado por primera vez en París, al designar con este nombre un establecimiento fundado alrededor de 1765, por un francés de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, las bautizó con el nombre de 'restaurants' porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su negocio.

Los parisinos en el año 1775 no sabían leer francés y menos latín, pero los que podían sabían que Dossier Boulanger, el propietario decía: venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo restauraré.

Después de la revolución Francesa en 1789, la aristocracia arruinada, no pudo mantener su numerosa servidumbre, y muchos sirvientes desocupados fundaron o se incorporaron a éste nuevo tipo de casa de comidas que surgía en gran número.

En otros países, el restaurante, tal como lo conocemos hoy, data de las últimas décadas del siglo XIX, cuando pequeños establecimientos, con éste nombre comenzaron a competir con los hoteles ofreciendo abundantes comidas, elegantemente servidas y a precios razonables. En Londres el primer restaurante se abrió en 1873.

En España y otros países de habla Castellana, también comenzó a propagarse el nombre de "RESTAURANTE", como un tipo de establecimiento que se dedicaba en especial a servir comidas. Hoy la palabra "FONDA" designa a un restaurante, generalmente muy modesto.

Entre 1880 y 1890, Fred Harvey y John R. Thompson fueron los primeros en establecer las grandes cadenas de restaurantes.

Para dar respuesta a la demanda de los numerosos restaurantes, en las grandes ciudades se vieron en la obligación de crear escuelas especiales donde se impartía una enseñanza profesional para preparar personal práctico en las distintas tareas de estos establecimientos, desde personal subalterno, como: Cocineros, Camareros, Empleados de escritorio, etc., hasta personal superior como Maîtres, Chefs y Gerentes.

La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas, abrieron también sus propios o fueron contratados por un nuevo grupo pequeños de empresarios.

Tipos de restaurantes

Los restaurantes, atendiendo a sus características, instalaciones, mobiliario, equipo y por la calidad y cantidad de servicios que ofrecen son clasificados en las siguientes categorías, cinco, cuatro, tres dos y un tenedor.

Restaurantes de lujo (cinco tenedores).- Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y, contar con políticas internas y externas para su manejo.

Los restaurantes de este tipo son adornados generalmente con maderas muy finas, las mesas y las sillas deben estar acordes a la decoración; alfombras de muy buena calidad, la música (viva o ambiental) debe ser suave, las luces (focos y

lámparas) deben ser graduables y el aire acondicionado debe ser controlado por termostato.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado.

El personal de servicio además de estar capacitado para cada función debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante. Además se deberá contar con: entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio, guardarropa y vestíbulo o sala de espera, comedor con superficie adecuada a su capacidad, teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente, aire acondicionado, servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros, decoración en armonía con el rango del establecimiento, buffet frío a la vista, en el comedor (opcional), accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubre fuentes, cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores, carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente, personal debidamente uniformado, cubertería de acero inoxidable o de plata.

Restaurantes de primera (cuatro tenedores) .- Deben disponer de: entrada para los clientes independiente de la del personal, sala de espera, guardarropa (en países fríos), teléfono inalámbrico, comedor con superficie adecuada a su capacidad, aire acondicionado, calefacción y refrigeración, mobiliario y decoración de primera calidad, servicios sanitarios independientes para damas y caballeros, cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior, personal de servicio debidamente uniformado, cubertería de acero inoxidable.

Restaurantes de segunda (tres tenedores).- En esta categoría de restaurantes debe existir: entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio, guardarropa, teléfono inalámbrico para el servicio al cliente, comedor con superficie adecuada a su capacidad, mobiliario de calidad, servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros, cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior, carta en consonancia con la categoría del establecimiento, personal de servicio debidamente uniformado, cubertería de acero inoxidable.

Restaurantes de tercera (dos tenedores).- Estos restaurantes disponen de: comedor con superficie adecuada a su capacidad, teléfono inalámbrico, mobiliario adecuado, cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel, servicios sanitarios independientes para damas y caballeros, cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos, personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca, carta sencilla.

Restaurantes de cuarta (un tenedor).- En éstos sitios existe: comedor independiente de la cocina, cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel, servicios sanitarios decorosos, personal perfectamente aseado, carta sencilla.

Clasificación de establecimientos de alimentos y bebidas

Los establecimientos de comidas y bebidas pueden clasificarse de la siguiente manera:

a) Por su instalación (operación, calidad y precio.)

Restaurantes: Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público toda clase de comidas y bebidas para ser consumidas en sus propios locales.

Cafetería : Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público refrigerios rápidos, platos fríos o calientes, simples o combinados y bebidas en general, sean o no alcohólicas tales como: café, infusiones, refrescos, jugos, cerveza, licores, etc., y sean consumidas en sus propios locales.

Fuentes de soda: Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público comidas rápidas tales como: sándwiches, empanadas, pastas y helados y bebidas no alcohólicas tales como: café, infusiones, refrescos, jugos, aguas minerales y cervezas.

Drives inn: Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público comidas y bebidas rápidas para ser consumidas en los vehículos automóviles. A tal efecto cuentan con estacionamiento de vehículos, señalizado y vigilado y con entrada y salida independientes.

Bares: Son aquellos establecimientos que mediante precio sirven al público toda clase de bebidas por el sistema de copas o tragos y cierto tipo de comidas por raciones o bocaditos para ser consumidas en sus propios locales. Actualmente recibe también el nombre de "barra".

La variedad de bebidas es muy extensa, que son despachados con rapidez, por el barman. Generalmente propician un ambiente de intimidad; amueblados con cómodos sillones, mesitas que no resultan estorbosas e iluminados con luz tenue.

b) Por la venta de alimentos. (Servicios)

Self service (Sírvase Ud. Mismo): Consiste en un gran mostrador con un "pasacharolas". Al comienzo se encuentran las charolas y los cubiertos debidamente colocados; en seguida el "baño maría" con los diversos guisos; después la mesa fría, con ensaladas, postres y bebidas, luego la cafetera y por ultimo la caja, donde paga el cliente su consumo después de haber recorrido y solicitado lo que apetecía. Este

tipo de establecimientos surgió en las estaciones de ferrocarriles, centrales de autobuses y aeropuertos.

Snack bar: la palabra inglesa “snack” significa tentempié, y “bar” es barra. En estos establecimientos pueden tomar rápidamente una comida ligera. Ofrece ahorro de tiempo y de dinero, ya que sus platillos sencillos y su servicio sin ceremoniales permiten precios económicos. Un menú fijo invita a tomar alimentos en un determinado tiempo, o si se prefiere el servicio a la carta, con alimentos de fácil preparación tales como hamburguesas, sándwiches, tacos, hot dogs, ensaladas, etc.

c) Por la forma de ofrecer los alimentos

Menú fijo: Es aquel que nunca cambia de platillos por un periodo más o menos largo, muchas cafeterías y restaurantes con menú amplio utilizan este sistema. Combinación de ambos.

d) Por el tipo de cocina

Regional: la decoración debe ser de la región que se trate, así como la comida y las bebidas. Es primordial que la vestimenta del personal vaya de acuerdo con la región que representa el restaurante.

Nacional: propia del país.

Internacional: variedad de platillos de diferentes nacionalidades.

e) Por su alta especialización

Vegetarianos

Pescados, mariscos

Carnes, aves de caza

f) Por la calidad de sus instalaciones.

De lujo (5 tenedores)

De primera (4 tenedores)

De segunda (3 tenedores)

De tercera (2 tenedores)

De cuarta (1 tenedor)

Servicio al cliente

Definiciones conceptuales del servicio al cliente

Concepto de servicio al cliente

Harovitz (1997), sobre el Servicio al Cliente dice: “Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.

Gómez (2003) define al servicio de la siguiente manera: “Un servicio es el acto o el conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente” (p.180).

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

1. Demanda de servicio. Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
2. Meta de servicio. Son los valores y características relevantes, fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros, que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
3. Nivel de servicio. Grado en que se cumple la meta de servicio.

Lo anterior lleva a replantear el esquema tradicional de distribuir lo que se produce al esquema de distribuir lo que el cliente necesita. Para ello la empresa debe definir una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización, y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, para la cual se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Que servicios se ofrecerán.- Para determinar cuáles son los que el cliente demanda, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2. Qué nivel de servicio se debe ofrecer.- Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se

puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son de suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en qué se está fracasando.

3.Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.- Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio. Por ejemplo, cualquier fabricante de PC's tiene tres opciones de precio para el servicio de reparación y mantenimiento de sus equipos, puede ofrecer un servicio gratuito durante un año o determinado período de tiempo, podría vender aparte del equipo como un servicio adicional al mantenimiento o podría no ofrecer ningún servicio de este tipo; respeto al suministro podría tener su propio personal técnico para mantenimiento y reparaciones y ubicarlo en cada uno de sus puntos de distribución autorizados, podría acordar con sus distribuidores para que estos prestaran el servicio o dejar que firmas externas lo suministren.

Con respecto a la prestación de servicios la Norma Internacional ISO 9001 numeral 7.5.1 sobre el Control de la producción y de la prestación del servicio, menciona que la organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) la disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
- c) el uso del equipo apropiado.
- d) la disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición.
- e) la implementación del seguimiento y de la medición, y

- f) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto.

Además en el numeral 7.5.2 se menciona que la organización debe validar todo proceso de producción y de prestación del servicio, cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición posteriores y, como consecuencia, las deficiencias aparecen únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) la aprobación de los equipos y la calificación del personal,
- c) el uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) los requisitos de los registros,
- e) la revalidación.

Características del servicio al cliente

Intangibilidad. Los servicios son intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos.

Heterogeneidad. Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada unidad. Prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades.

Perecibilidad. Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio.

Propiedad. La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado.

Importancia del servicio al cliente

Pell (2001) sobre el Servicio al Cliente manifiesta lo siguiente: “Un buen servicio al cliente es un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal”(p.48.).

Cabe considerar que atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio

El vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste, el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Acciones

Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo:

La cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.

Los conocimientos del personal de ventas

Conocimientos del producto en relación a la competencia, y el enfoque de ventas; es decir: están concentrados en identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, o simplemente se preocupan por empujarles un producto, aunque no se ajuste a las expectativas, pero que van a producirles una venta y, en consecuencia, va a poner algo de dinero en sus bolsillos.

Las Políticas de servicio son escritas por gente que nunca ve al cliente

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas,

normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como él percibe el servicio.

Áreas internas están aisladas del resto de la empresa

Las políticas del servicio muchas veces son incongruentes con la necesidad del cliente dado que las áreas internas son isla dentro de la empresa y se enfocan más hacia la tarea que al resultado. Cuando los gerentes hacen sus reuniones de planeación estrategia nunca tiene en cuenta las áreas administrativas. Lo mismo sucede cuando los vendedores se reúnen para hacer sus estrategias comerciales.

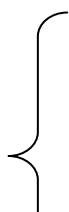
El cliente interno es un cliente cautivo

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

Concepto de cliente esta departamentalizado

Cada área ve al cliente desde su perspectiva sin una visión integral.
 Vendedor: Cliente es un ladrón que tiene dinero y debe devolvérmelo.
 Almacén: Cliente es aquel que viene a desorganizar mis inventarios.

Elementos del servicio al cliente



Contacto cara a cara

Relación con el cliente

Correspondencia

Reclamos y cumplidos

Instalaciones

Comunicación con el cliente

La comunicación es todo lo que ocurre en la relación entre dos personas o más, entonces se toma como comunicación todo lo que se dice y también lo que no se dice con palabras, pero que encuentra su modo de expresión en la relación entre las personas. La comunicación se realiza a través de la palabra, los gestos, el cuerpo y muchas otras cosas más, a veces imperceptibles a primera vista. La comunicación debe estar al servicio de la relación con el cliente.

La comunicación puede ser: verbal, extra-verbal, y escrita.

La comunicación verbal involucra claramente las expresiones habladas, los dichos, las formas de decir, los tonos de la voz y el ritmo de una conversación.

Por su parte la comunicación extra-verbal se refiere a todo aquello que si bien no es dicho con expresiones verbales, también forma parte de una comunicación, como puede ser la actitud corporal, los gestos, las miradas, la sonrisa, etc.

Mientras que la comunicación escrita, es todo aquello que comunicamos a los clientes a través de la escritura. Podemos incluir las cartas, los e-mails y hasta los textos publicitarios de una folletera corporativa.

Si se desea establecer una buena comunicación verbal y construir una buena imagen del negocio, el lenguaje a utilizar debe ser formal pero amigable; coloquial pero no chabacano.

Los tecnicismos, las palabras complejas de entender para el cliente, los términos que no le son conocidos lo pondrán en una actitud defensiva y desconfiada. El cliente puede sentir que le están hablando de cosas que no entiende y que tal vez lo quieran engañar. Responder a estos parámetros de comunicación debe ser responsabilidad de todo el personal de la empresa; en todos los niveles de la empresa deben primar los mismos criterios, tanto para los directivos como para los Representantes de Atención al cliente.

Si se desea dar una buena imagen a nuestros clientes y proveedores no podemos dejar de lado la actitud corporal, la vestimenta, los gestos, la sonrisa, la mirada frontal y la actitud de amabilidad constante en nuestros modos de comunicarnos, aún sin palabras. Hasta el mobiliario y la estructura edilicia de la empresa están comunicando algo a nuestros clientes. Una silla rota, una mesa desordenado, una alfombra manchada o la luz mortecina del local les están transmitiendo un mensaje a los clientes.

.

Cuando se atiende telefónicamente, lo que se pone de relieve es la comunicación verbal; lo auditivo toma mucha importancia. En la atención personal el 75% de la comunicación es extra-verbal, es decir que para el cliente son más perceptibles sus gestos, sus movimientos, su mirada, su actitud corporal que todo lo que usted le diga expresamente en palabras.

De igual manera, cuando un cliente entra a una oficina, respira y percibe en el aire el humor del personal, aunque nadie le diga nada.

Ética en el marketing de servicios

En términos generales la ética es:

1. La rama de la filosofía que trata del bien y del mal, de los derechos y de las obligaciones morales.
2. Conjunto de principios que rigen el comportamiento moral de una persona o grupo. La ética en los negocios contiene las normas y los principios morales que rigen el comportamiento en este campo. Le diferencia entre una decisión común y corriente, y una ética estaría en el papel principal que los valores y los juicios desempeñan en las decisiones éticas.

La vulnerabilidad del consumidor ante un comportamiento contrario a la ética en el sector de servicios se podría atribuir a diversas fuentes, entre ellas:

1. Los servicios se caracterizan por tener pocos atributos para la búsqueda.
2. Los servicios muchas veces con especializados y/o técnicos.
3. En algunos servicios, transcurre un lapso considerable entre el desempeño y la evaluación.
4. Muchos servicios son vendidos sin garantías ni compromisos.
5. Los servicios suelen ser brindados por personal fuera de las instalaciones de la compañía.
6. Las variaciones en el desempeño del servicio son relativamente aceptadas.
7. Los sistemas de premios suelen estar basados en los resultados, en lugar de estarlo en los comportamientos.
8. Los clientes forman parte activa en el proceso de producción.

Los problemas éticos más comunes serían el conflicto de intereses, la confidencialidad en las relaciones de la organización, la honradez, la justicia y la integridad de las actividades de comunicación de la empresa. El comportamiento de los prestadores de servicios durante la toma de decisiones éticas refleja las filosofías morales en las que éstos creen. Las filosofías morales, como la teología, la deontología y el relativismo, son los principios o reglas que rigen a los prestadores de servicios cuando deciden qué está bien o mal.

Métodos para la toma de decisiones éticas.

Cuando los prestadores de servicios toman decisiones éticas reflejan las filosofías morales en las cuales crecieron. Las filosofías morales son los principios o las reglas que los prestadores de servicios aplican para decidir si algo está bien o mal.

La teología se refiere al consecuencialismo; por consiguiente, los teólogos determinan si sus decisiones son morales basándose en las consecuencias.

El deontólogo, a diferencia del teólogo, piensa que el bien o el mal inherentes a un acto deben regir el comportamiento, independientemente del resultado.

Los relativistas, a diferencia de los deontólogos y los teólogos, suelen suponer que las decisiones éticas correctas podrían dejar de serlo con el transcurso del tiempo.

Los prestadores de servicios establecen relaciones organizacionales en el terreno laboral con diversas partes que desempeñan un rol correspondiente: con clientes, proveedores, compañeros, subordinados, supervisores y otros.

Factores que influyen en la toma de decisiones éticas.

1.- La etapa del desarrollo cognoscitivo de lo moral.

2.- Los valores personales

3.- La cultura de la compañía

4.- Las diferencias culturales

5.- La estructura de la organización

6.- La ocasión

7.- Los sistemas de premios

8.- El contexto de la competencia

9.- Los cambios tecnológicos

Satisfacción del cliente

En la Norma ISO 9001 Sistemas de Gestión de Calidad en su literal 8.2.1 sobre la satisfacción del cliente menciona: como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Además en ésta Norma Internacional se resalta la importancia del seguimiento de la percepción del cliente, la cual incluye la obtención de elementos de entrada de fuentes como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de los agentes comerciales.

De importancia suprema también es lo que considera dicha Norma en el numeral 7.2 ,vinculado con los procesos relacionados con el cliente, éste hace hincapié en la determinación de los requisitos relacionados con el producto en los cuales se incluye de forma directa al cliente, entre ellos se destacan los siguientes:

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma,

- b) los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido,
- c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y
- d) cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.

Además sobre el servicio post venta en la Norma ISO se manifiesta que las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

Se considera de carácter prioritario la comunicación con el cliente, ya que a través de ella se logra conocer lo que piensa y siente el cliente, mientras más fluida sea la misma, de mejor forma se logrará servirle y superar sus expectativas.

En cuanto a ello la Norma ISO 9001 numeral 7.2.3 sobre la comunicación con el cliente menciona: que la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

1. la información sobre el producto.
2. las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
3. la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

El personal de servicios

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

Es definitivo que este personal del servicio realice su trabajo efectiva y eficientemente por constituir, ellos, un importante elemento de marketing de la empresa; igualmente, que las medidas de efectividad y eficiencia de una organización incluyan un elemento fuerte de orientación al cliente entre su personal.

La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de marketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de marketing debe participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos.

La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

En consecuencia los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios. Esto tiene consecuencias importantes para la función

de marketing, pues es evidente que las personas constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios, y son un elemento en cualquier mezcla del marketing.

Arévalo (2005) acerca del personal de servicios dice: "El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto), y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes" (p.210).

En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto.

El contacto del cliente es la presencia física de este en el sistema de servicio y la creación del servicio es el proceso del trabajo implícito en la prestación del servicio.

Este contacto puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo.

Actitud personal y empresarial

Rodríguez (2006) acerca de la actitud manifiesta: "La actitud es la disposición de ánimo que se manifiesta frente a la gente, a las situaciones, a los problemas" (p.55).

El secreto en la vida, radica en los hábitos que se tengan, así como el cuerpo necesita el alimento diario para vivir, la mente también necesita de la motivación diaria para crecer, si la gente piensa en algo positivo y lo siente verdaderamente, su comportamiento será directamente proporcional a ello.

Al estudiar la conducta de las personas, en los países ricos se descubre que la mayor parte de la población cumple las siguientes reglas cuyo orden aún está en discusión:

La moral como principio básico, el orden y la limpieza, la puntualidad, la integridad, la responsabilidad, el deseo de superación, el respeto a las leyes y reglamentos, el respeto por los derechos de los demás, el amor al trabajo.

En los países pobres sólo una mínima parte de la población practica dichas reglas en su vida diaria, no somos pobres porque a nuestros países les falten riquezas, o porque la naturaleza haya sido cruel con nosotros simplemente por nuestra actitud.

Las actitudes se toman no se enseñan, las organizaciones tienen que reflejar actitudes afectivas de sus líderes, lo contrario a ello sería el demostrar por ejemplo: dependencia, rutina, crítica, negatividad, incumplimiento, entre otras; las cuales lo único que provocan es repeler a los mejores clientes.

Todo vendedor sea que vaya a ofertar un producto o un servicio debe tener carisma, considerada como la habilidad para influir en otros de manera positiva, conectándose con ellos física, emocional e intelectualmente. Las personas carismáticas proyectan una imagen atractiva y estimulante que hace sentir bien a los que les rodean, es algo intrínseco del individuo y sólo puede revelarse en la interacción con los demás.

Sumado a ello juega un papel crucial la comunicación empática, que consiste en ponerse en el lugar del otro, comprender la razón y la lógica del otro, no para rebatirla, defendernos o criticarla, sino para respetar su razón y saber conciliar con el fin de lograr una relación ganar-ganar.

Igualmente importante es el tipo de lenguaje que el vendedor utiliza para dirigirse a sus clientes, es primordial saber escuchar antes de hablar y pensar antes de actuar, el vendedor debe mantener un contacto visual permanente con el cliente, no interrumpirle,

brindar una sonrisa, controlar sus emociones negativas, dedicarle su atención, entre otros aspectos.

Formación del personal

Además en la misma Norma, numeral 6.2.2 que trata sobre la competencia, formación y toma de conciencia por parte del RRHH se menciona que la organización debe:

1. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto o servicio.
2. Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
3. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
4. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades, y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
5. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Ambiente de trabajo

También es importante considerar la valía del buen ambiente de trabajo para lograr que los clientes internos desarrollen el máximo de su potencial y se mantengan a gusto para el eficiente cumplimiento de la labor encomendada, en tal virtud, en la Norma ISO 9001 numeral 6.4 sobre el ambiente de trabajo manifiesta: que la organización debe determinar y

gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio.

En dicha Norma se acota lo siguiente: El término "ambiente de trabajo" está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).

Capacitación

La capacitación es un proceso. Cuando hablamos de capacitación no nos estamos refiriendo a un curso, estamos hablando de un proceso continuo. Una acción permanente. Una acción que tiene un principio, pero que no termina nunca.

La capacitación del personal está relacionada con la calidad y la productividad. Personas capacitadas ofrecen servicios con mayores niveles de calidad y son más productivos.

La capacitación implica un aprendizaje, y un aprendizaje es fundamentalmente un cambio de conducta. Es transformarse, modificar formas de hacer las cosas, incorporar nuevos conocimientos, es enriquecerse y crecer. Un programa de capacitación debe incluir los siguientes factores:

Conocimientos.- En algunas acciones de capacitación, el elemento esencial es la transmisión de información y contenidos.

Habilidades.- Es la capacitación orientada a tareas específicas que cada uno debe realizar.

Actitudes.- Se refiere al cambio de actitudes negativas para la organización por actitudes positivas.

Cotidianamente vemos como el servicio brindado en los restaurantes adolece de las condiciones básicas en cuanto a técnicas de servicio y relaciones interpersonales. Con la capacitación se busca lograr un procedimiento que asegure que todos los clientes sean atendidos, rápida y cordialmente. Un esquema que guíe a los empleados, dándoles las herramientas para desarrollar las habilidades de trato y servicio, que hagan que:

1. Los clientes sean las más eficientes herramientas de comunicación y vuelvan.
2. Los empleados encuentren mayor satisfacción en su trabajo cotidiano.
3. Para ello se debe entender y transmitir.

Hay 3 puntos importantes a tener en cuenta:

1- Las relaciones con el cliente forman parte del trabajo, no son una extensión del mismo. No hay nada más importante para una empresa que sus clientes. Sin ellos, la empresa no existiría.

2- Los clientes satisfechos son esenciales para el éxito de la empresa. El negocio crece gracias a los clientes satisfechos. Los clientes satisfechos no solamente regresan, sino que traen a sus amistades.

3- La calidad en el cuidado del cliente se aprende, no se hereda. Al igual que se domina cualquier habilidad, para sobresalir en el cuidado del cliente se requiere práctica y experiencia.

Estrategias de servicio al cliente

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio son:

1. El cliente. Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

2. La competencia. Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

3. Los patrones, costumbres y posibilidades de los clientes.

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en términos de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea "económico", a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder éste último.

Al establecer la estrategia de servicio al cliente deben considerarse otros factores como:

1. Los segmentos del mercado.- El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado se hace necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse: a) Ubicación geográfica, b) Rama de actividad ,c) Sexo, d) Nivel de ingreso, e) Nivel profesional, f) Condiciones de vida, g) Condiciones medio ambientales, h) Otros.

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

2. La posición del producto en su ciclo de vida.- No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.

3. Componentes del servicio al cliente.- El nivel de servicio se puede expresar por: a) el nivel de servicio ofrecido, b) el nivel de servicio proporcionado, c) el nivel de servicio percibido por el cliente.

El objetivo de la empresa debe ser, garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido.

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso, y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio. Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

Además es necesario considerar la evolución de la competencia y de las necesidades del cliente, hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro, para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá como se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

Horoviz (2001) por su parte manifiesta que: "Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo, exige como condición de supervivencia , lograr un determinado nivel de servicio"(p.223).

A su vez, ese mismo empresario debe considerar que no basta identificar cuál es la estrategia de servicio exitosa, sino que se requiere para su cabal aplicación la solución de los múltiples conflictos interdepartamentales que surgen, tales como:

1. La lucha de cada departamento por conseguir para sí la mayor asignación financiera.
2. Los objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
3. La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento y en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que puede en determinados casos contradecir la estrategia seleccionada.
4. Cada departamento puede tener una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

Entre algunas estrategias del servicio al cliente se pueden mencionar las siguientes:

1. El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
4. La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos clientes.
9. La consecución de nuevos clientes y retención de los actuales se logra mediante la capacitación al cliente interno.

En la actualidad existen dos disciplinas encaminadas a superar las expectativas del cliente, estas son: El Merchandising y el Neuromarketing.

En el artículo del mes de marzo del 2010 de la revista LÍDERES, Daniel Ortega experto en Marketing Estratégico acerca del Merchandising manifiesta: “El merchandising es una herramienta de Marketing que permite presentar al cliente los productos y servicios en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, a través de una presentación activa y atractiva, con el objetivo de facilitar la selección de productos y servicios cuyo margen de beneficio sea alto, y al mismo tiempo aumente el consumo promedio y beneficios de la empresa.

Se puede concluir entonces que el merchandising es una herramienta viable para incrementar las ventas en un restaurante, ya que a través de ella no sólo se podría lograr una presentación atractiva del menú a ofrecer a los comensales; sino también mejorar la imagen interna y externa del local, haciéndola más acogedora consiguiendo que él se sienta como en su casa.

En la revista LIDERES del mes de agosto del 2010, Rommel Rengifo Director de la firma Estrategia's en lo referente al neuromarketing menciona: “El neuromarketing o neurociencia aplicada al marketing consiste en estudiar los efectos que la publicidad y otras acciones de comunicación, tienen en el cerebro humano, con la intención de poder llegar a predecir la conducta del consumidor”.

El neuromarketing aplicado en restaurantes nos permitirá conocer la conducta de compra de los comensales, por ejemplo: los efectos que produce la música instrumental en el momento en que degustan sus alimentos, entre otras cosas también se podría saber si les provoca mayor o menor apetito si se le sirve un plato decorado a diferencia de otro no decorado, etc.

Mandamientos del servicio al cliente

Las empresas, dentro de su Plan Estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1. *El cliente por encima de todo.*-Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2. *No hay nada imposibles cuando se quiere.*- A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que él desea.

3. *Cumplir todo lo que se promete.*- Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. *Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.*-Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir más de lo esperado. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5. *Para el cliente tú marcas la diferencia.*- Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6. *Fallar en un punto significa fallar en todo.*- Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un numero diferente, todo se va al piso.

7. *Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.*- Los empleados propios son " el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8. *El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.*- La única verdad es que son los clientes, quienes en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9. *Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar.*- Si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10. *Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo*
Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Componentes básicos de un buen servicio

Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras, por lo tanto es importante considerar los siguientes componentes para lograr un servicio de calidad.

Seguridad.- Es bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

Credibilidad.- Hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

Comunicación.- Se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

Comprensión del cliente.- No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

Accesibilidad.- Para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente en sitio, hay que establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, no se trata de crear burocracia sino de establecer acciones reales que permitan sacarles provecho a las fallas que nuestros clientes han detectado.

Cortesía.- Tensión, simpatía, respecto y amabilidad del personal, como dicen por ahí, la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a nuestros clientes si les damos un excelente trato y brindarles una gran atención.

Profesionalismo.- Pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerde que no solo las personas que se encuentran en el frente hacen el servicio si no todos.

Capacidad de respuesta.- Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

Fiabilidad.- Es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

Elementos tangibles.- Se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

Definiciones

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones, para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Fincowsky y Benjamín (2002) sobre los manuales opinan “En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos” (p.231).

Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

Ventajas de la disposición y Uso de Manuales

1. Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
2. La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
3. Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
4. Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

5. Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
6. Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
7. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas, al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
8. Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
9. Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
10. Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
11. Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado, a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
12. Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

Limitaciones de los manuales

1. Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
2. Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

3. No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
4. Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
5. Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

Tipos de manuales

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

1. Manual de Organización.
2. Manual de Políticas.
3. Manual de procedimientos y normas.
4. Manual del especialista.
5. Manual del empleado.
6. Manual de Propósito múltiple.

El manual de organización.- Describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

El manual de políticas.- Contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

El manual de procedimientos y normas.- Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

El manual para especialistas.- Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

El manual del empleado.- Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación.

El manual de propósitos múltiples.- Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Componentes del manual

Gómez (2001) sobre los componentes del manual dice:

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de un manual son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontrarán ubicados en lo que se denomina “Cuerpo Principal”: funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamiento (p.89).

En primer lugar comenzará el texto con una sección denominada “contenido”, donde se enunciarán las partes o secciones integrantes del manual.

Esta sección será seguida de un “índice” en el que, al igual que todo texto, se indicará el número de página en que se localiza cada título y subtítulo. Es un índice numérico, cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presentan los temas en el manual. Pero también puede existir un índice temático, en el que los temas se presentan ordenados alfabéticamente para facilitar su localización por este medio. Por lo general, el índice temático se ubica como última sección del manual.

La tercera sección será la “introducción” en la que se explicará el propósito del manual y se incluirán aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector y clarificar contenidos en los capítulos siguientes.

CAPÍTULO III – METODOLOGÍA

Tipo de investigación

Se utilizarán dos tipos de investigación: La Investigación Positivista o Cuantitativa y la Investigación Naturalista o Cualitativa.

Investigación positivista o cuantitativa

Se utilizará para descubrir, verificar e identificar las relaciones causales que generan un Deficiente Servicio al Cliente en Restaurantes, partiendo de los datos numéricos que se obtendrán luego de la aplicación de los instrumentos de investigación y la respectiva tabulación de datos.

Investigación descriptiva.- La investigación descriptiva permitirá analizar, describir e interpretar la situación y naturaleza actual en la que se encuentran los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, ubicados en las calles y avenidas céntricas de la ciudad de Ibarra, se miden conceptos y variables relacionadas con el Servicio al Cliente con la mayor precisión posible, para luego describirlos en forma general logrando así una correcta interpretación de los hechos, eventos, fenómenos de la realidad actual que atraviesan los restaurantes objeto de estudio.

Investigación naturalista o cualitativa

Dicha investigación nos permitirá ver los acontecimientos, acciones, normas, valores desde la perspectiva de los Clientes Internos y Externos.

Investigación participativa.- La investigación es participativa por que se busca la plena participación de: los dueños de los restaurantes, personal que labora dentro

de los mismos, clientes externos, ya que su punto de vista es sumamente importante para recabar información necesaria para la investigación; gracias a lo cual se cuenta con un escenario claro acerca de la problemática presente dentro de los restaurantes, lo cual motiva a la búsqueda de alternativas de solución.

Diseño de la investigación

En la presente investigación se usará el Diseño Cualitativo por ser más flexible; el cual nos facilitará la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información recabada luego de haber aplicado las encuestas a los dueños de los restaurantes y clientes externos.

Definición de variables.

En la presente Investigación las variables tanto del Problema como de la Solución son las siguientes:

Variable nº1 del problema:

Factores Internos y Externos que se encuentran directamente relacionados con el Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en Restaurantes.

Definición conceptual

Diferenciación del servicio para los distintos segmentos de mercado.- Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, no siempre un único diseño de servicio al cliente es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

Racionalidad.-Lograr satisfacer las necesidades de los clientes y mantenerse en el mercado debe hacerse sobre la base de una adecuada racionalidad en la utilización de los recursos y procesos.

Satisfacción del cliente.- Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

Personalización.- El servicio se brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse.

Definición operacional

Hace referencia a la Satisfacción de Expectativas de los Clientes Internos y Externos de los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco mesas.

Variable n°2 de la solución

Estrategias de Servicio al Cliente encaminadas a fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales.

Definición conceptual

Servicio al cliente.- Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Estrategias del servicio al cliente.-Conjunto de mecanismos o herramientas de marketing que se ponen en acción para el logro eficaz y eficiente de los objetivos comerciales de la empresa.

Definición operativa:

Se refiere a las Estrategias de Servicio al Cliente cuya finalidad es fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales de los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco mesas.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE 1: Factores Internos y Externos que se encuentran directamente relacionados con el Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en Restaurantes.

Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Índice de Medición
“Hace referencia a la Satisfacción de Expectativas de los Clientes Internos y Externos de los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco mesas”	FACTORES PERSONALES	- Frecuencia con la que influyen los factores emocionales en el cumplimiento de funciones dentro del Restaurante.	- Siempre, casi siempre, a menudo, nunca.
		- Nivel de Satisfacción de Expectativas de los Clientes Internos y Externos.	- Matriz de Expectativas para Clientes Internos y Externos. Satisfacción Total 100%.

		<p>-Número de horas laborables tanto de los dueños como de los empleados.</p>	<p>Satisfacción Media 50%</p> <p>Satisfacción Baja 20%</p>
			<p>-Hojas o Registros de Control.</p> <p>En horarios de 8am – 3pm.</p>
			<p>4pm – 9pm.</p>
			<p>- Tipo de incentivos (Valor agregado) que se puede ofrecer al cliente.</p> <p>- Atención personalizada, postre gratis, sorteos, otros.</p>
		<p>- Tipo de estímulos para los empleados del restaurante.</p>	<p>- Dinero en efectivo, carta de felicitación, felicitación verbal,</p>
			<p>capacitaciones.</p>

		-Expectativas de mejora del Servicio al Cliente.	- 10%, 20%, 30%, 40%.
		- Factores que influyen en el clima laboral.	-Iluminación, ruido, temperatura.
		- Frecuencia con la que los clientes acuden al restaurante.	- Mensualmente, semanalmente, fin de semana, a diario.
		- Lugares de preferencia para comprar los alimentos con los que	- Mercado Amazonas,

		se prepara el menú.	mercado mayorista, comisariato municipal, supermaxi.
		<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia de colores en cuento a la indumentaria de los empleados. - Alternativas de cambio para que mejore la Imagen Interna y Externa del Restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> - Blanco con rojo, negro con rojo, azul marino, otros. - Cambio de imagen externo, decoración interna, diseño de slogan y logotipo, todas las anteriores.
		-Tipo de Infraestructura de los Restaurantes.	- Moderna, Antigua, Convencional, Tradicional.
	INSTALACIONES DE LOS RESTAURANTES.	- Número de Muebles y Enseres, Materiales, Equipos, Utensilios de	- Ficha de Observación.

		cocina, electrodomésticos, maquinas, equipos de computación.	
		- Condiciones Higiénicas.	- Excelentes, muy buenas,
		- Calificativo que los clientes otorgan a los empleados del restaurante.	buenas.
			- Eficiente, amable, arrogante, ineficiente.
		-Nivel de Atención al Cliente.	- Excelente, muy Buena,
		- Tiempo de entrega del pedido.	Regular, Mala.
			- De 5-10 minutos, de 11-15

	DEFICIENTE SERVICIO	- Medios publicitarios que se utilizan para dar a conocer los servicios del restaurante.	de 16-20. -Prensa, radio, televisión, Internet, Otros.
		- Fortalezas y Debilidades (Internas).	
		- Oportunidades y Amenazas (Externas).	- Matriz de Análisis FODA. - Matriz de Análisis FODA.

	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LOS RESTAURANTES		

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE 2: Estrategias de Servicio al Cliente encaminadas a fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales.

Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Índice de Medición
<p>“Se refiere a las Estrategias de Servicio al Cliente cuya finalidad es fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales de los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE</p>	- Satisfacción de los clientes.	<p>Matriz de Expectativas de Clientes Externos.</p> <p>Satisfacción Total 100%.</p> <p>Satisfacción Media 50%</p> <p>Satisfacción Baja 20%</p>
		- Categoría de comida que se ofrece.	- Desayunos, Almuerzos, Meriendas, Platos a la Carta.

mesas”			
		- Condiciones Físicas en donde se ofrece el Servicio.	- Excelentes, Muy Buenas, Buenas.
		- Tipo de Indumentaria que visten los empleados.	- Adecuada, inadecuada, cómoda, incómoda.
		- Cantidad de Estímulos a los Clientes.	- Muchos, varios, pocos, ninguno.
		- Frecuencia de aplicación de estrategias de servicio al cliente.	- Siempre, casi siempre, a veces, nunca.
		- Nivel de Calidad de las Estrategias de Servicio al	- Alta 100%, media 50%,

	ESTRATEGIAS DE SERVICIO	Clientes.	baja 20%.
		- Grado de Conformidad con la Aplicación de Estrategias de Servicio al Cliente.	- Total 100%, Parcial 50%, nula 0%.
		<p>- Frecuencia en la que los empleados reciben capacitaciones en cuanto a Servicio al Cliente.</p> <p>- Diversificación del menú de fin de semana.</p> <p>-Tipo de Mecanismo para atender quejas y sugerencias.</p>	<p>- Siempre, casi siempre, a veces, nunca.</p> <p>- Yapingachos, hornado, fritada, otros.</p>

			- Buzón de quejas, call center, contratar supervisor, otros.
		- Nivel de Disposición por parte de los propietarios de los restaurantes para aplicar estrategias de servicio al cliente.	- Total disposición, parcial disposición, poca disposición, nula disposición.
		- Número de Clientes atendidos diariamente.	
		- Horarios de atención al cliente.	- De 10-20, de 30-40, de 50-60. - De 8am – 3pm; de 4pm – 9pm.
		- Costo promedio del pedido.	

	CLIENTES	- Horarios de mayor afluencia.	- Desde \$ 1,50 – \$3,00; de \$4,50 –\$ 6,00; \$7,50-\$9,00.
		- Alternativas propuestas por el cliente para mejorar el servicio.	- Por la mañana, a medio día, por la tarde, por la noche. - Mejorar apariencia de instalaciones, cambiar
			indumentaria del personal, capacitar en servicio al cliente.

Población y Muestra.

Criterios de inclusión

La investigación está dirigida a 20 restaurantes ubicados en las calles y avenidas céntricas de la ciudad de Ibarra, estos sitios están dirigidos a clientes de clase media y cuentan con un número mayor a cinco mesas.

Criterios de exclusión

La presente investigación no está dirigida a locales de comida rápida, pizzerías, restaurantes de comida típica, asaderos, marisquerías, bares, panaderías, pastelerías, tampoco aquellos restaurantes cuya denominación es desconocida, ni los restaurantes ubicados en calles y avenidas distintas a las mencionadas en el numeral anterior.

Población

La población a la que se pretende llegar con ésta investigación son los clientes de los restaurantes de clase media, que cuentan con un número mayor a cinco mesas y se encuentran ubicados en las calles y avenidas céntricas de la ciudad de Ibarra, dichos clientes debido a cuestiones laborales acuden a los restaurantes a la hora del almuerzo específicamente; las edades de ellos están comprendidas entre los 18-35 y de 36-50 años de edad.

Los clientes que aquí acuden son de clase media y forman parte de la población económicamente activa; hombres y mujeres, profesionales y no profesionales, y en su gran mayoría, es decir un 70% acuden a partir de las 12 am hasta las 2:30 pm para servirse los almuerzos; el 20% consumen desayunos y el 10% restante optan por las meriendas. Para la investigación los restaurantes que se acoplan a nuestros requerimientos son un total de 20, y se encuentran ubicados en las calles y avenidas céntricas de la ciudad de Ibarra, luego de dialogar con los propietarios de dichos negocios supieron manifestar que ingresan un aproximado de 30 a 40 clientes al día, y debido al limitado tiempo del que disponen se proyectó realizar una breve encuesta por lo menos a los clientes que acuden a éstos sitios y son considerados clientes fijos, quienes suman un total de 20 clientes por local haciendo un total de 400 clientes externos.

Por otra parte se considera de mucha importancia encuestar a los propietarios de los 20 restaurantes, y desde luego se considero de vital importancia aplicar encuestas a 2 empleados por cada restaurante haciendo un total de 40 encuestas para empleados.

El número total de la población es de 460 personas distribuidas de la siguiente manera: clientes internos (propietarios y empleados de los restaurantes) y los clientes externos (comensales).

Cuadro N°1

Población considerada para el estudio de mercado.

DETALLE	POBLACIÓN
Propietarios de los Restaurantes	20

Empleados de los Restaurantes	40
Clientes Externos	400
TOTAL POBLACIÓN	460

Elaborado por: La autora

Métodos de investigación.

Métodos

Generales

Para la respectiva investigación se utilizarán tres tipos de métodos: Deductivo, Inductivo, Analítico.

Inductivo. En el caso de los restaurantes del centro de la Ciudad de Ibarra, se aplicará éste método desde el punto de vista del análisis de cada uno de los factores internos y externos que provocan un Deficiente Servicio al Cliente, hasta llegar a la solución global ante la problemática, que en éste caso sería el diseño de estrategias de Servicio al Cliente encaminadas a fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales.

Deductivo. Para la investigación se partirá del Servicio al Cliente como tema de estudio general, para luego analizar detenidamente y de forma particular el Servicio al

Cliente que ofrecen los restaurantes dirigidos a clientes de clase media ubicados en las calles y avenidas céntricas de la ciudad de Ibarra.

Analítico. En la presente investigación dicho método permitirá analizar los elementos o factores positivos con los que cuentan los restaurantes (fortalezas y oportunidades); así como también aquellos elementos o factores negativos (debilidades y amenazas); lo cual facilitará un diagnóstico exacto de la realidad y proponer las alternativas de solución más viables.

Específicos

Para la investigación se han utilizado los siguientes métodos:

Método analógico o comparativo. Se aplicará éste método en el momento de realizar la tabulación de datos de las encuestas a los propietarios, empleados, y clientes de los restaurantes; ya que de ésta forma se establecen comparaciones entre las diferentes respuestas de los respectivos informantes, para lograr obtener una conclusión final, la cual nos permitirá conocer las falencias que presentan los restaurantes objeto de la investigación.

Método bibliográfico. Sin duda alguna éste ha sido el método que se utilizó desde que inició la investigación, ya que las fuentes bibliográficas son muy valiosas sobre todo cuando se requieren datos reales, o cuando se tiene dudas sobre algún tema determinado, además de ésta forma podemos acrecentar nuestros conocimientos en diferentes áreas del conocimiento humano.

Método de observación.- Éste método se utilizará para mirar detenidamente la situación actual en la que viven los restaurantes objeto de estudio, y asimilar en

detalle los hechos, fenómenos que influyen en el deficiente servicio al cliente ofrecido en dichos lugares.

Técnicas e instrumentos de investigación

Se utilizarán en el desarrollo de la tesis dos tipos de técnicas: Encuesta y Observación, cada una de ellas con sus respectivos instrumentos, en el caso de la encuesta el instrumento será un breve cuestionario, mientras que el instrumento de la Observación será la Ficha de Observación.

Se seleccionarán 20 restaurantes de la ciudad de Ibarra considerando tres criterios: que cuenten con más de cinco mesas, que su servicio se dirija a clientes de clase media y que se encuentren ubicados en las calles y avenidas céntricas de la ciudad de Ibarra, una encuesta compuesta por diez preguntas de selección múltiple se aplicará a los 20 propietarios de los restaurantes, otra encuesta conformada por 16 preguntas de selección múltiple se aplicará a dos empleados de cada restaurante y una última encuesta que consta de 16 preguntas se aplicará a 20 clientes externos de cada restaurante ;además se aplicarán 20 fichas de observación una en cada restaurante con la finalidad de evidenciar aspectos tales como: espacio físico de cada restaurante, infraestructura interna y externa, mobiliario, equipos, utensilios de cocina, y demás materiales con los que cuentan los restaurantes; ya que la carencia o mal uso de los mismos influye directamente en el deficiente servicio al cliente que se ofrece en los restaurantes. Todos estos instrumentos fueron aplicados a partir del martes 25 de mayo al miércoles 9 de junio del 2010.

Proceso para obtener los resultados

Para la obtención de resultados se siguieron los pasos que se describen a continuación:

1. Identificación del Problema.
2. Planteamiento de Objetivos Generales y Específicos.
3. Planteamiento de las Preguntas de Investigación.
4. Estructuración del Marco Teórico.
5. Definición de Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación.
6. Recopilación de Datos.
7. Verificación de Hipótesis.
8. Conclusiones y Recomendaciones.

Proceso para construir la propuesta

Para construir la propuesta se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Análisis de Resultados del Diagnóstico.
2. Generación de Antecedentes.
3. Justificación.
4. Formulación de Objetivos Generales y Específicos.

5. Diseño Técnico de la Solución.
6. Plan de Implementación.
7. Señalamiento de Impactos.
8. Validación de la Propuesta.

Valor práctico del estudio

Toda investigación lleva consigo un gran esfuerzo y pericia por parte del investigador, quien es el encargado en éste caso en particular de diagnosticar la situación actual en la que se encuentran los restaurantes dirigidos a clientes de clase media ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra, sólo un diagnóstico basado en datos reales permite hallar las causas ocultas de un determinado problema y los efectos que dicho problema puede provocar.

A través del diagnóstico, el investigador logra recabar información proveniente de fuentes: primarias, secundarias, terciarias y cuaternarias; necesarias para palpar la realidad del entorno y quienes están involucrados directamente en el mismo.

El uso de diferentes métodos y técnicas de investigación constituyen uno de los pilares fundamentales para el logro de un excelente trabajo investigativo, es por ello, que se requieren conocimientos teóricos y científicos que puedan ser llevados a la práctica y faciliten un diagnóstico apegado a la realidad que vive la ciudad de Ibarra con respecto al Servicio al Cliente.

Una vez realizado un minucioso diagnóstico, se logra evidenciar claramente el problema de investigación que en éste caso es el Deficiente Servicio al Cliente ofrecido por los restaurantes dirigidos a clientes de clase media ubicados en la zona urbana de la ciudad de Ibarra; ya conocido dicho aspecto es necesario proponer alternativas de solución ante tal problema; en el caso de esta investigación se diseñarán estrategias de Servicio al Cliente que les permitan a los propietarios de los restaurantes brindar un Servicio al Cliente de Calidad, con lo cual se conseguirá fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales.

CAPITULO IV- PRESENTACIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los instrumentos de investigación se aplicaron en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con un número mayor a cinco mesas, y que se encuentran ubicados en las calles y avenidas céntricas de la ciudad de Ibarra, a continuación se menciona la ubicación exacta de dichos restaurantes:

1. Restaurante Delicias Colombianas en la Avenida Cristóbal de Troya.
2. Restaurantes Lojanita en la Avenida Cristóbal de Troya.
3. Restaurante Bon Apetit en la Avenida Jaime Rivadeneira
4. Restaurante Ricky en la Avenida Jaime Rivadeneira.
5. Restaurante Ciudad Blanca en la Avenida Jaime Roldos
6. Restaurante Zazú en la Avenida Mariano Acosta
7. Restaurante Nikos en la Avenida Mariano Acosta.
8. Restaurante White the City en la Avenida Teodoro Gómez.
9. Restaurante El Rinconcito en la Avenida Eugenio Espejo.
10. Restaurante El Porteñito en la calle Bolívar.
11. Restaurante La Herencia en la calle Bolívar.
12. Restaurante Toro Asado en la calle Bolívar.
13. Restaurante El Chance en la calle Chica Narváez

14. Restaurante El Manchego en la calle Chica Narváez.
15. Restaurante Hooter en la calle Obispo Mosquera
16. Restaurante Blanca Tradición en la calle Obispo Mosquera.
17. Restaurante Fabiancito en la calle Sucre.
18. Restaurante El Rincón de Belén calle Chica Narváez
19. Restaurante Delicias Light en la calle Sánchez y Cifuentes
20. Restaurante Gourmet en la calle Sánchez y Cifuentes.

El proceso de aplicación de los instrumentos de investigación se inició desde el mes de mayo y principios de junio a partir del día martes 25 de mayo, hasta el miércoles 9 de junio del 2010, y se acudió tanto en horas de la mañana a partir de las 10am hasta horas de la tarde 5pm.

Se seleccionó tres tipos de informantes, 20 propietarios de los restaurantes cuyas edades están comprendidas entre los 30-45 años de edad, a quienes se les aplicó la encuesta, 20 clientes de cada restaurante, fueron 20 restaurantes hacen un total de 400 clientes de diferentes edades, a quienes se les aplico de igual manera una encuesta; 2 empleados por cada restaurante cuyas edades están comprendidas entre los 15-25 años de edad, haciendo un total de 40 empleados a quienes también se les aplicó una encuesta; y finalmente en cada restaurante se aplicó una ficha de observación, haciendo un total de 20 fichas de observación. El total de la población encuestada fue de 460 informantes, quienes de forma gentil colaboraron para llevar a cabo la recopilación de información.

Los resultados fueron presentados en matrices compuestas de cinco columnas en las cuales constan: las preguntas, opciones de respuesta, frecuencia, porcentaje, frecuencia acumulada y porcentaje acumulado, posterior a lo cual se realizó un breve análisis de las respuestas a cada pregunta planteada en los instrumentos de investigación.

Presentación de datos de la investigación de campo.

Resultados de la encuesta aplicada a los dueños de los restaurantes

La encuesta fue dirigida a 20 propietarios de los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de 5 mesas, dicho instrumento contó con 10 preguntas de selección múltiple en las cuales se les solicitó encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia, se aplicaron 20 encuestas. Se seleccionó a los propietarios por que se requirió la apertura y colaboración de ellos para conocer a profundidad cómo se maneja el área de Servicio al Cliente en cada uno de sus negocios, además por que era necesario conocer si estarían o no dispuestos a afrontar los cambios que involucra el diseño y aplicación de estrategias que permitan lograr un Servicio al Cliente de calidad.

Resultados de la encuesta aplicada a los empleados de los restaurantes

La encuesta fue dirigida a 2 empleados por cada restaurante haciendo un total de 40 encuestas, fueron 16 preguntas de selección múltiple en las cuales se les solicitó encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia. Se decidió aplicar una encuesta específica también para empleados, ya que ellos en muchas ocasiones son quienes tienen a diario un contacto más directo con los clientes y por ende podrían proporcionar información básica sobre sus gustos y preferencias; además debido a que se necesitaba conocer cuán satisfechos se encuentran ellos en cuanto al cumplimiento de sus expectativas en su lugar de trabajo y si cuentan con los conocimientos suficientes para servir al cliente o requerían capacitarse.

Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de los restaurantes

La encuesta fue dirigida a 20 clientes de los restaurantes haciendo un total de 400 encuestas las cuales contaron con 16 preguntas de selección múltiple en las cuales se les solicitó encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia. Fue fundamental aplicar una encuesta a los clientes, ya que ellos son quienes a diario logran palpar el nivel de servicio

que reciben dentro de los restaurantes, ellos proporcionaron valiosísima información sobre quejas, sugerencias y alternativas para mejorar el servicio al cliente y, conocimos además sus gustos y preferencias en cuanto al servicio al cliente en restaurantes.

Resultados de las fichas de observación aplicadas en los restaurantes

Se aplicaron 20 fichas de observación en total, una en cada restaurante, el instrumento contó con 12 preguntas de las cuales 10 fueron de selección múltiple y 2 para responder con la numeración respectiva. La información recabada en éste instrumento en cada uno de los restaurantes se explica a continuación:

Todos los restaurantes a los cuales se visitó cuentan con: servicios higiénicos, luz, agua potable, las instalaciones de la mayoría de ellos son adecuadas, la infraestructura interna en el caso de algunos restaurantes es mejor que la externa, ello debido a que sus fachadas están deterioradas, los rótulos de entrada no están en buenas condiciones ya que lucen empolvados y las letras son poco visibles, la mayoría cuentan con conexión telefónica y sólo dos disponen de conexión a internet, de igual manera ninguno cuenta con garaje, patios peor aún espacios verdes.

Las calles de acceso hacia la mayoría de restaurantes son asfaltadas y adoquinadas, las construcciones son modernas y semi modernas.

En cuanto al número de empleados, en la mayoría de restaurantes se cuenta con un número aproximado de 3-5 personas y la participación de ellos es voluntaria.

Se pudo evidenciar que el material de la mayoría de utensilios de cocina es de acero inoxidable, plástico y porcelana y su estado es semi nuevo.

En cuanto al mobiliario la mayoría cuenta con un número aproximado de 8-14 mesas y de 28-50 sillas, también existen estantes, mostradores.

Con respecto a los equipos en todos los restaurantes tienen: licuadoras, refrigeradoras, cocinas, guafleras, extractores de jugo, batidoras, microondas, de 3-4 cilindros de gas.

Además en la mitad de restaurantes existen máquinas sumadoras, un televisor y una grabadora.

También es necesario indicar que en la mayoría de restaurantes visitados, no en todos, las cocineras trabajan recogidas el cabello y con guantes, la forma de preparar los alimentos es totalmente higiénica y las carnes y víveres son frescos.

El ambiente de la mayoría de restaurantes es agradable, aunque se palpó que en varios de ellos existe mucho ruido provocado por el volumen alto de los televisores, en cuanto al espacio físico en la mayoría de ellos es reducido y algunos de ellos no tenían información sobre el menú del día por lo cual los clientes debían acercarse averiguar por cuenta propia.

Los empleados que trabajan allí en especial los meseros se limitan a entregar los pedidos a los clientes, pero se evidenció que no manejan normas elementales de Etiqueta y Protocolo, dichas personas se limitan a atender pero no a servirle al cliente, por otra parte los propietarios de los restaurantes tienen poco contacto con los clientes y en varios de los restaurantes los clientes no tenían ni la menor idea de quién era el dueño del negocio; en ninguno de los restaurantes se tiene implementado ningún mecanismo para atender quejas o sugerencias de los clientes como: un call center, buzón de sugerencias u otros; además muy pocos de los restaurantes disponen del servicio de entrega a domicilio lo cual se considera una debilidad.

Finalmente se puede concluir que es de vital importancia el diseño de un Manual de servicio al Cliente para los restaurantes, el cual les será muy útil a los clientes internos quienes lo pondrán en práctica, y al mismo tiempo los beneficiarios directos serán los clientes ya que evidenciarán los grandes cambios tanto físicos de los restaurantes como actitudinales por parte de los propietarios y empleados; con lo cual se logrará fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales, lo cual se convertirá en una ventaja competitiva de largo plazo para dichos negocios.

Resultados análisis e interpretación de los instrumentos de investigación

Encuesta dirigida a los propietarios de los restaurantes

Cuadro N° 2

Nivel de servicio al cliente

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Excelente	0	0
b)	Muy bueno	15	75

c)	Bueno	5	25
d)	Regular	0	0
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La autora.

Gráfico N° 1



Análisis e Interpretación.- Una buena parte de clientes considera que el nivel de servicio que reciben es muy bueno, mientras que algunos de los clientes opinan que el nivel de servicio es bueno y podría mejorarse aún más.

Cuadro N° 3

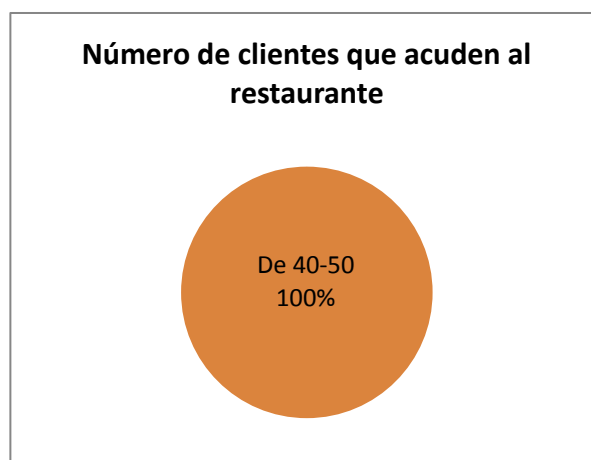
Número de clientes que acuden a los restaurantes

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	De 10-20	0	0
b)	De 20-30	0	0
c)	De 30-40	0	0
d)	De 40-50	20	100
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 2



Análisis e Interpretación.- Los propietarios de los restaurantes concuerdan en que diariamente ingresan un promedio de 40-50 clientes, a quienes les consideran fieles en lo que respecta al consumo de almuerzos.

Cuadro N° 4

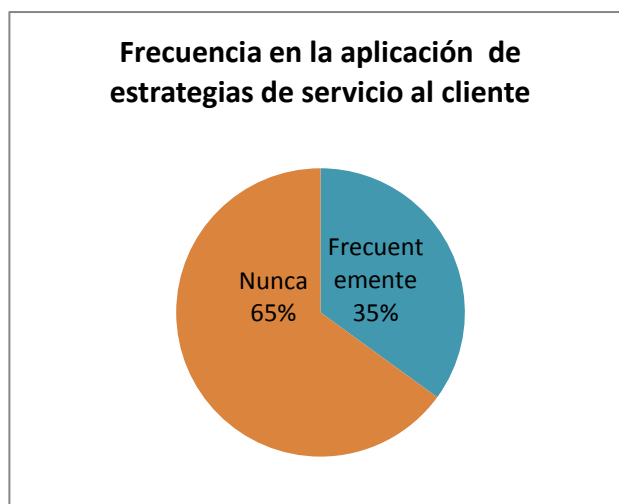
Frecuencia en la aplicación de estrategias de servicio al cliente

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Siempre	0	0
b)	Casi siempre	0	0
c)	Frecuentemente	7	35
d)	Nunca	13	65
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La autora

Gráfico N° 3



Análisis e Interpretación.- Un número significativo de propietarios de los restaurantes manifestaron que nunca han aplicado estrategias de servicio al cliente dentro de sus restaurantes, sin embargo hay quienes opinaron que con frecuencia aplican dichas estrategias, sobretudo en feriados.

Cuadro N° 5

Medios publicitarios que se utilizan para la oferta de servicios

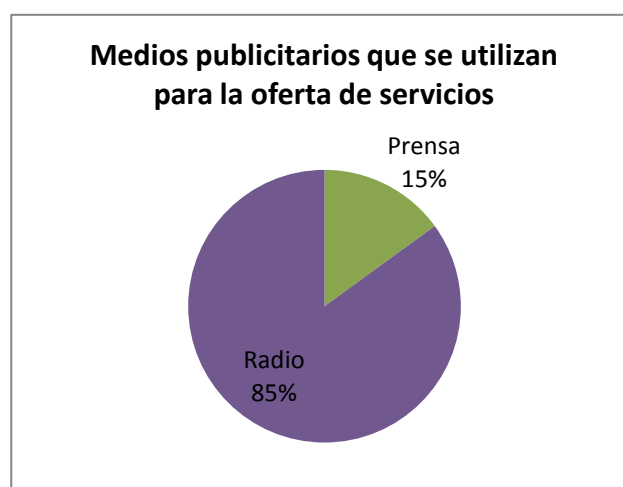
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Prensa	3	15
b)	Radio	17	85
c)	Televisión	0	0

d)	Internet	0	0
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 4



Análisis e Interpretación.- Algunos propietarios de los restaurantes consideran que el medio más efectivo para ofertar su servicio es a través de la radio, no obstante hubieron quienes por razones de costos han creído viables ofertar su servicio por medio de la prensa.

Cuadro N° 6

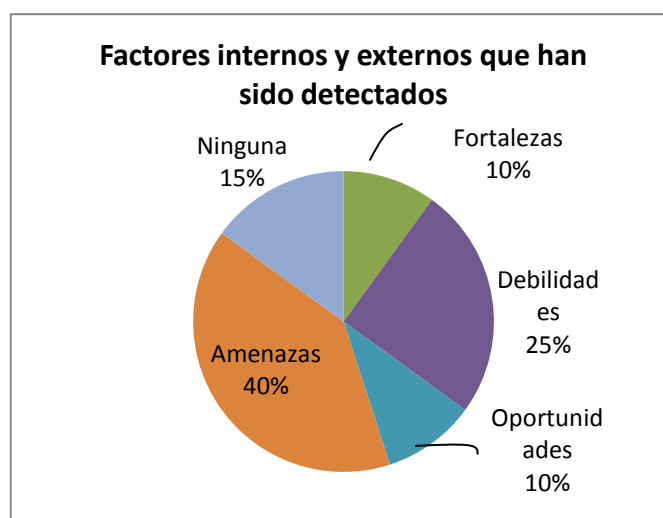
Factores internos y externos que han sido identificados

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Fortalezas	2	10
b)	Debilidades	5	25
c)	Oportunidades	2	10
d)	Amenazas	8	40
e)	Ninguna	3	15
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 5



Análisis e Interpretación.- Un buen número de propietarios de los restaurantes dieron a conocer cuáles son sus debilidades y amenazas, mientras que en lo que respecta a las fortalezas y oportunidades un porcentaje inferior reconoció haberlas detectado.

Cuadro N° 7

Importancia del diseño y aplicación del manual de servicio al cliente

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Muy importante	20	100
b)	Medianamente importante	0	0
c)	Poco importante	0	0
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 6



Análisis e Interpretación.- Desde el punto de vista de los propietarios de los restaurantes consideran de vital importancia el diseño y aplicación de estrategias de servicio al cliente debido a que son conscientes de que a través de ellas lograrán fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales.

Cuadro N° 8

Fortalezas con las que cuentan los restaurantes

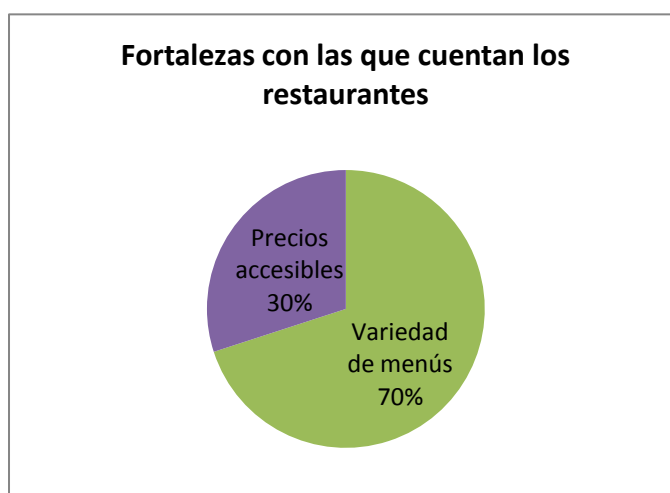
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Ubicación céntrica	0	0
b)	Variedad de menús	14	70
c)	Precios accesibles	6	30

d)	Todas las anteriores	0	0
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 7



Análisis e Interpretación.- Según el criterio de algunos propietarios de los restaurantes la variedad de menú es una de las mayores fortalezas que ofrecen a los clientes, no obstante y contrarrestando ésta opinión hubo quienes dieron a conocer que los precios de los platos son muy accesibles para los clientes.

Cuadro N° 9

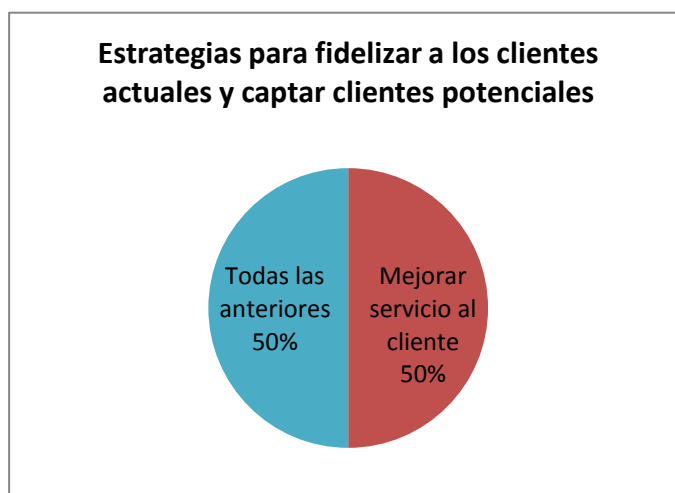
Estrategias para fidelizar clientes actuales y captar clientes potenciales

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Mejorar servicio al cliente	10	50
b)	Ofrecer variedad de menús	0	0
c)	Cambiar indumentaria del personal	0	0
d)	Todas las anteriores	10	50
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 8



Análisis e Interpretación.- En lo que respecta a ésta pregunta hubieron puntos de vista divergentes, algunos de los propietarios de los restaurantes consideraron que la principal estrategia para fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales es mejorar el servicio al clientes, sin embargo otras personas consideran que también es importante que se cambie la indumentaria del personal y se ofrezcan menús variados.

Cuadro N° 10

Disposición de los propietarios para lograr un servicio de calidad

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Total disposición	20	100
b)	Parcial disposición	0	0
c)	Poca disposición	0	0
d)	No existe disposición	0	0
	Total	20	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 9



Análisis e Interpretación.- Existe total disposición por parte de los propietarios de los restaurantes para lograr un servicio al cliente de calidad, y están comprometidos con el cumplimiento de estrategias y procedimientos vinculados con ésta área para lograrlo.

Cuadro N° 11

Compromiso por parte de los propietarios para estimular al cliente

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Total compromiso	20	100
b)	Parcial compromiso	0	0
c)	No existe compromiso	0	0

	Total	20	100
--	-------	----	-----

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 10



Análisis e Interpretación.- Los propietarios de los restaurantes han tomado conciencia de la importancia de estimular tanto a los clientes internos como a los clientes externos y se comprometieron en emprender acciones puntuales para lograrlo.

Encuestas dirigidas a los empleados de los restaurantes

Cuadro N° 12

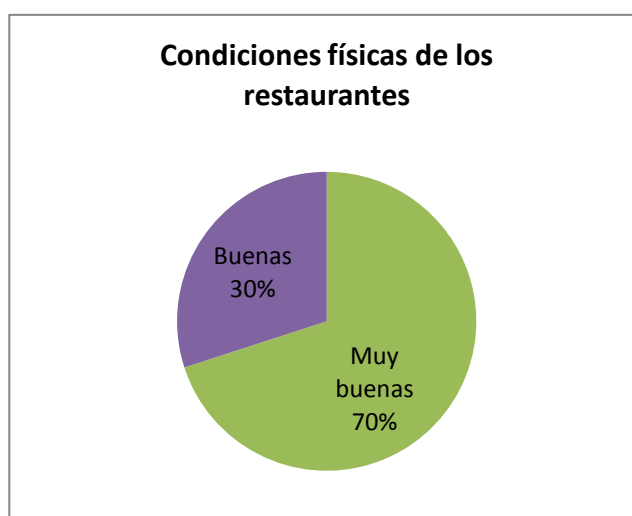
Condiciones físicas de los restaurantes

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Excelentes	0	0
b)	Muy buenas	28	70
c)	Buenas	12	30
d)	Regulares	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 11



Análisis e Interpretación.- Un buen número de empleados manifestaron que las condiciones físicas bajo las cuales se presta el servicio son muy buenas, sin embargo algunos también opinaron que las condiciones son buenas y que podrían haber posibilidades de que ésta situación mejore.

Cuadro N° 13

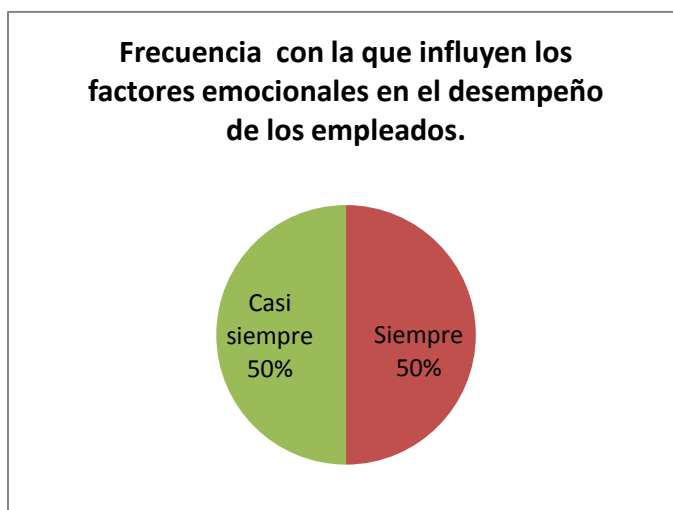
Frecuencia en la que influyen los factores emocionales en el desempeño de los empleados

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Siempre	20	50
b)	Casi siempre	20	50
c)	A menudo	0	0
d)	Nunca	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 12



Análisis e Interpretación.- Los empleados de los restaurantes coincidieron en que los factores emocionales si ejercen gran influencia en el cumplimiento de su labor, por ejemplo: cuando existe discordia en sus hogares ellos opinaron que no tienen ganas ni de trabajar.

Cuadro N° 14

Tipo de indumentaria de los empleados de los restaurantes

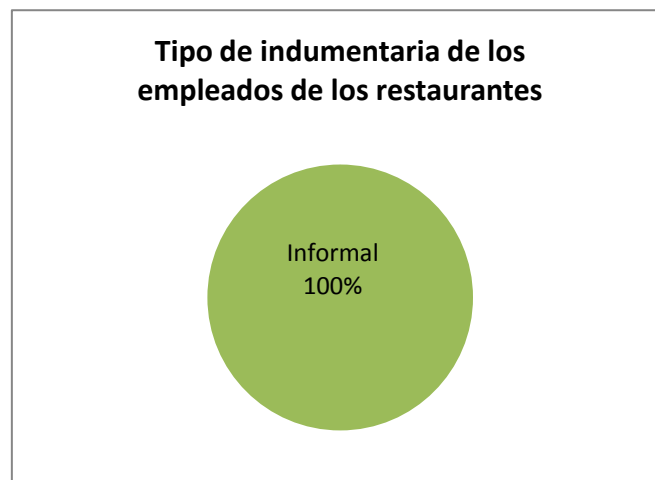
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Formal	0	0
b)	Informal	40	100
c)	Casual	0	0
d)	Uniforme	0	0

	Total	40	100
--	-------	----	-----

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 13



Análisis e Interpretación.- Sin lugar a duda los empleados de los restaurantes estarían totalmente dispuesto a vestir su respectivo uniforme, ya que actualmente la vestimenta que usan para cumplir su labor es totalmente informal y no está acorde al servicio que prestan.

Cuadro N° 15

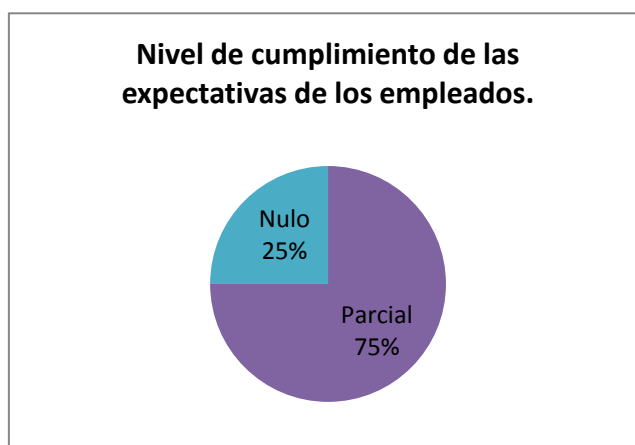
Nivel de cumplimiento de las expectativas de los empleados

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Total	0	0
b)	Casi total	0	0
c)	Parcial	30	75
d)	Nulo	10	25
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 14



Análisis e Interpretación.- Existe indisposición por parte de los empleados de los restaurantes en lo que respecta al cumplimiento de sus expectativas, algunos manifestaron

que a veces los propietarios se preocupan de dicho aspecto y otros dieron a conocer que nunca se procura velar por su bienestar.

Cuadro N° 16

Frecuencia en atender a los clientes con amabilidad y respeto

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Siempre	40	100
b)	Casi siempre	0	0
c)	A veces	0	0
d)	Nunca	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 15



Análisis e Interpretación.- Desde el punto de vista de los empleados si atienden a los clientes con amabilidad y respeto, sin embargo reconocer que las capacitaciones podrían permitirles mejorar el trato hacia los clientes.

Cuadro N° 17

Frecuencia con que los clientes fieles acuden a los restaurantes

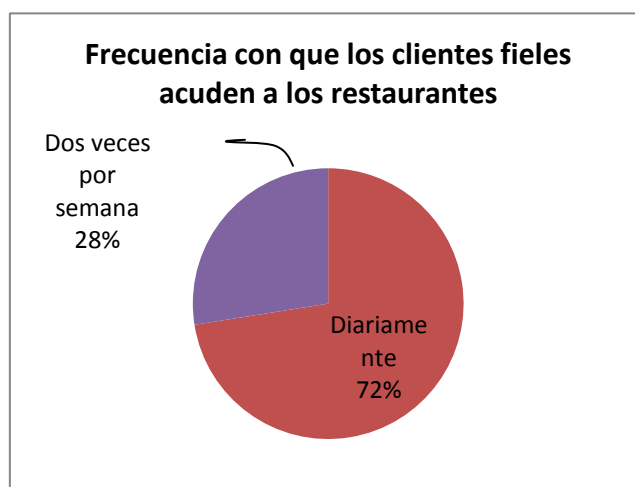
Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Diariamente	29	72,5
b)	Una vez por semana	0	0

c)	Dos veces por semana	11	27,5
d)	Sólo fin de semana	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 16



Análisis e Interpretación.- Según la opinión de los empleados de los restaurantes, los clientes fieles a diario van a servirse almuerzos a los restaurantes, además hubo quienes manifestaron que los clientes llegan en promedio dos días en la semana.

Cuadro N° 18

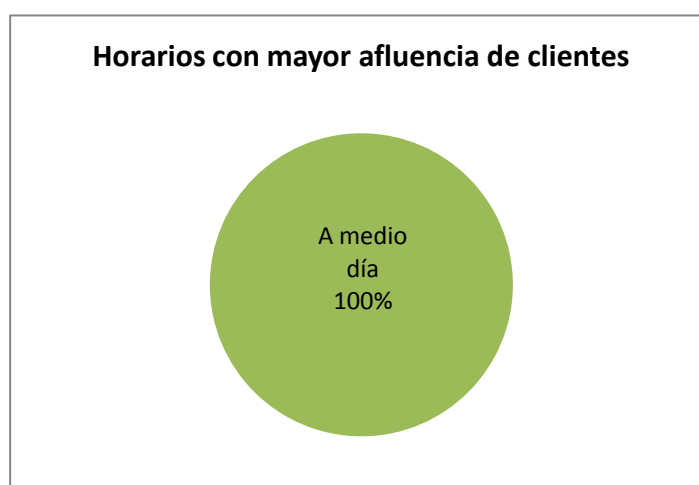
Horarios con mayor afluencia de clientes

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Por la mañana	0	0
b)	A medio día	40	100
c)	Por la tarde	0	0
d)	Por la noche	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 17



Análisis e Interpretación.- El horario de mayor afluencia de clientes es al medio día, según dieron a conocer los empleados de los restaurantes; esto debido a que llegan a consumir los almuerzos y deben regresar a sus trabajos para completar la jornada laboral.

Cuadro N° 19

Frecuencia de capacitaciones para los empleados de los restaurantes

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Siempre	0	0
b)	Casi siempre	0	0
c)	A veces	0	0
d)	Nunca	40	100
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 18



Análisis e interpretación.- A los empleados de los restaurantes definitivamente les urge ser capacitados en diversas áreas, pero básicamente y con carácter prioritario en lo que respecta a servicio al cliente, según la opinión de ellos jamás han recibido capacitaciones, lo cual constituye una gran debilidad.

Cuadro N° 20

Apertura por parte de los empleados para aplicar estrategias de servicio al cliente.

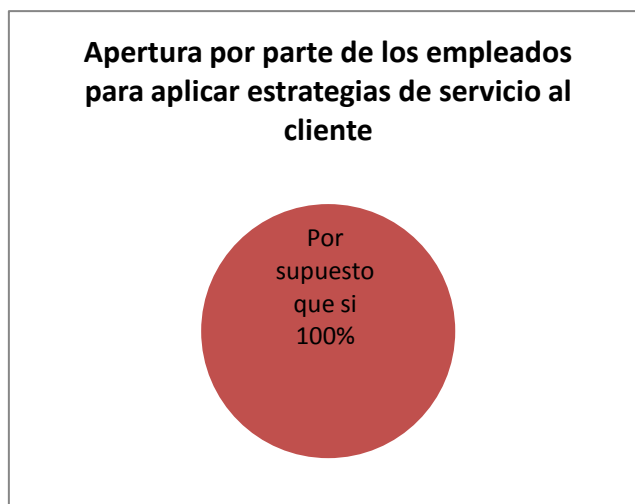
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Por supuesto que si	40	100

d)	Tal vez si	0	0
c)	Probablemente	0	0
d)	No de acuerdo	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 19



Análisis e interpretación.- Los empleados de los restaurantes están totalmente comprometidos para aplicar estrategias de servicio al cliente ya que desde su punto de vista así logran brindar a todos los clientes un servicio de calidad con calidez.

Cuadro N° 21

Valor agregado que se podría ofrecer al cliente.

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Atención personalizada	30	75
b)	Postre gratis	0	0
c)	Sorteos	0	0
d)	Otros	10	25
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 20



Análisis e Interpretación.- Según la opinión manifestada por los empleados de los restaurantes el mejor valor agregado que podrían ofrecer a los clientes es la atención personalizada, aunque según ellos también podrían realizarse promociones dos por uno con los clientes fieles especialmente.

Cuadro N° 22

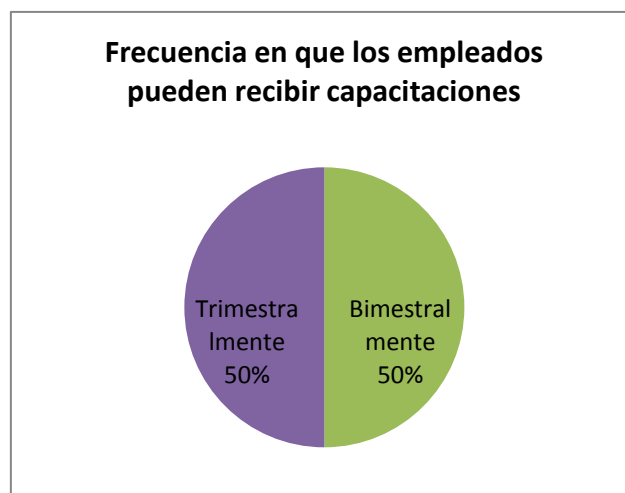
Frecuencia en que los empleados podrían recibir capacitaciones.

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Mensualmente	0	0
b)	Bimestralmente	20	50
c)	Trimestralmente	20	50
d)	Semestralmente	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 21



Análisis e interpretación.- Los empleados de los restaurantes quisieran que se les capacite cada dos y tres meses, ya que consideran que un tiempo más prolongado no sería tan efectivo y que constantemente hay nuevas temáticas por aprender, todo con el fin de servir con calidad al cliente.

Cuadro N° 23

Cambios en la imagen de los restaurantes.

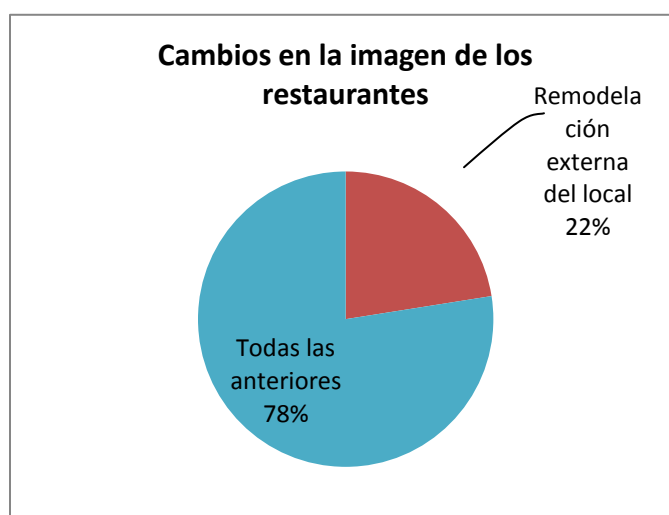
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Remodelación externa del local	9	22,5
b)	Decoración interna del local	0	0
c)	Diseño de slogan y logotipo	0	0

d)	Todas las anteriores	31	77,5
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 22



Análisis e Interpretación.- Según la opinión de los empleados de los restaurantes consideran que sería muy conveniente la remodelación externa de los locales para lograr una imagen externa que favorezca la satisfacción del cliente, aunque también hay otros que opinan que es necesario decorar los locales a nivel interno con el fin de conseguir un ambiente en el que los clientes se sientan cómodos.

Cuadro N° 24

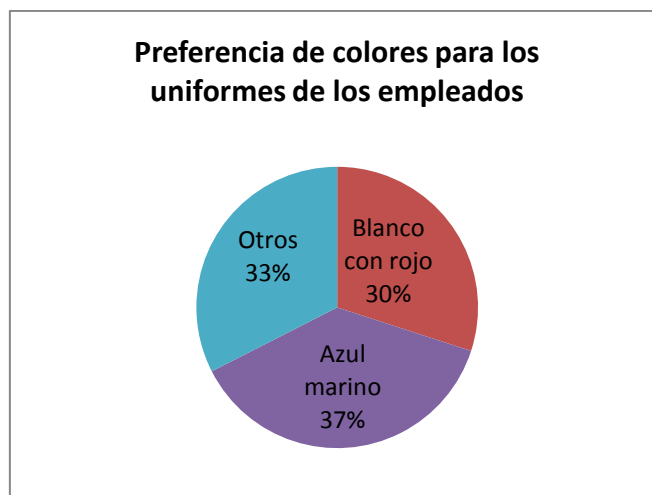
Preferencia de colores para los uniformes de los empleados

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Blanco con rojo	12	30
b)	Negro con rojo	0	0
c)	Azul marino	15	37,5
d)	Otros	13	32,5
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 23



Análisis e interpretación.- Según lo que opinan los empleados de los restaurantes quisieran que sus uniformes sean de color blanco con rojo, azul marino u otros colores como café o negro, ello debido a que éstos son colores elegantes y no se ensucian con facilidad.

Cuadro N° 25

Estímulos para motivar a los empleados.

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Capacitaciones	0	0
b)	Carta de felicitación	0	0
c)	Felicitación verbal	0	0
d)	Dinero en efectivo	40	100
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 24



Análisis e interpretación.- A criterio de los empleados de los restaurantes el mejor estímulo que pueden recibir es el dinero efectivo, ya que con el mismo pueden cubrir gran número de sus necesidades y las de sus familias.

Cuadro N° 26

Porcentaje en que mejoraría el servicio al cliente

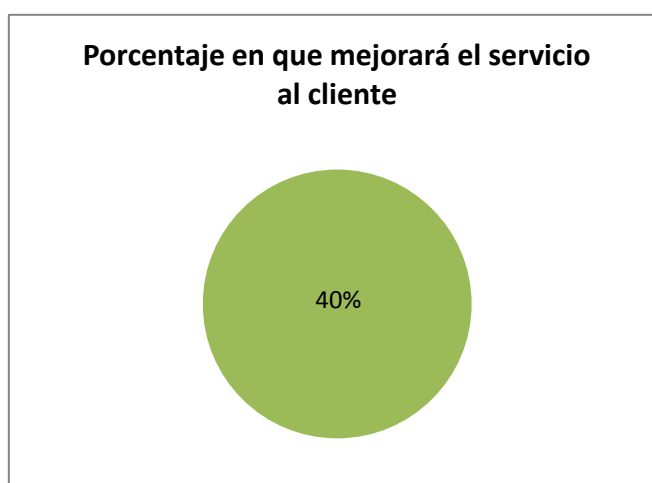
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	10%	0	0
b)	20%	0	0
c)	30%	0	0

d)	40%	40	100
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 25



Análisis e Interpretación.- Según lo que consideran los empleados de los restaurantes una vez diseñadas a aplicadas las estrategias de servicio al cliente, se lograría mejorar el mismo en un 40% lo cual es muy considerable y redundará no sólo en mayores beneficios económicos sino también en la fidelidad de clientes actuales y captación de clientes potenciales.

Cuadro N° 27

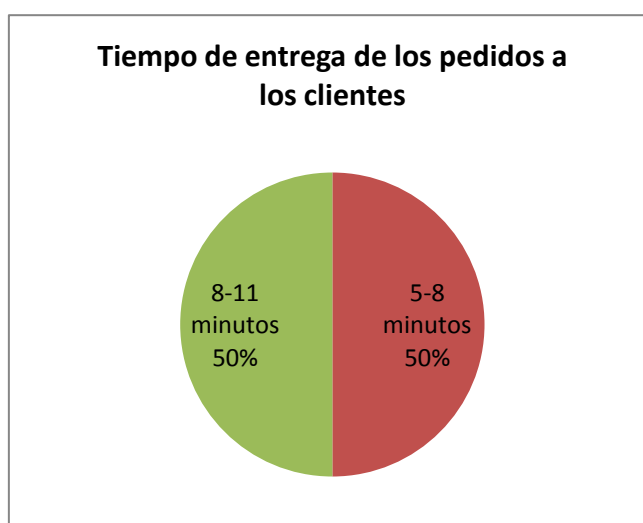
Tiempo de entrega de pedidos a los clientes

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	5-8 minutos	20	50
b)	8-11 minutos	20	50
c)	12-15 minutos	0	0
d)	15-18 minutos	0	0
	Total	40	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 26



Análisis e Interpretación.- En lo que se refiere al tiempo de entrega de los pedidos algunos empleados se comprometieron en servir al cliente en un tiempo no mayor a 8 minutos, sin embargo hubo también quienes opinaron que surgen a veces imprevistos por lo cual manifestaron que podrían servirle al cliente hasta en 11 minutos.

Encuestas dirigidas a los clientes de los restaurantes

Cuadro N° 28

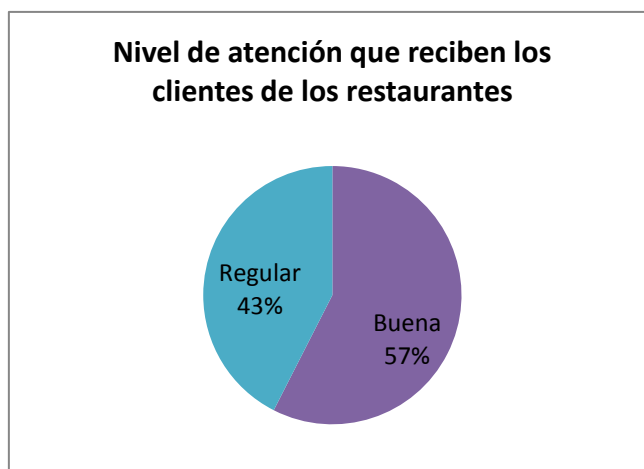
Nivel de atención que reciben los clientes de los restaurantes

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Excelente	0	0
b)	Muy buena	0	0
c)	Buena	230	57,5
d)	Regular	170	42,5
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 27



Análisis e Interpretación.- La opiniones de los clientes de los restaurantes están divididas, para algunos es buena la atención que reciben, mientras que para otros es regular ya que el personal es poco cortés, además deben esperar por largo tiempo para que se entregue su pedido y sumado a ello el espacio físico es demasiado reducido.

Cuadro N° 29

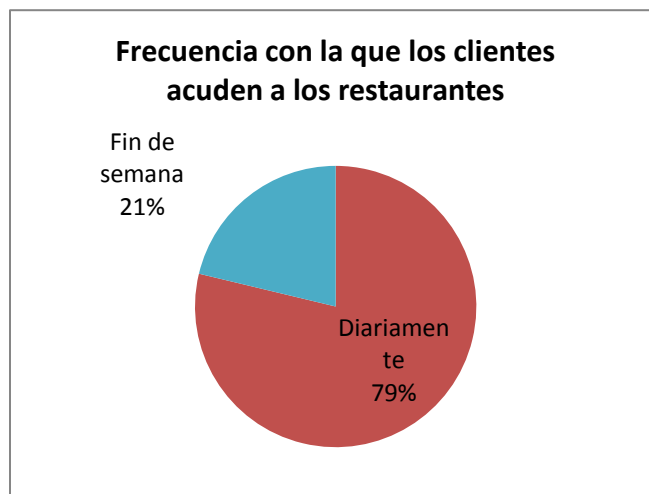
Frecuencia con la que los clientes acuden a los restaurantes

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Diariamente	315	79
b)	Semanalmente	0	0
c)	Mensualmente	0	0,0
d)	Fin de semana	85	21,3
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 28



Análisis e Interpretación.- Debido a que los clientes laboran en doble jornada tienen la necesidad de acudir a los restaurantes a diario, ello por la razón de que no pueden ir a almorzar a sus casas, en otras circunstancias las familias al salir de compras el fin de semana prefieren almorzar fuera de su hogares.

Cuadro N° 30

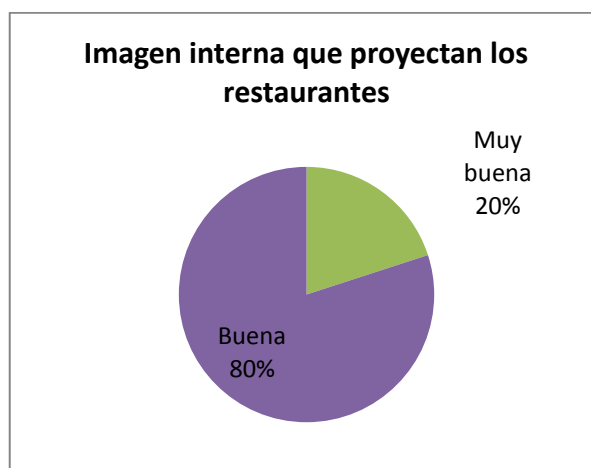
Imagen interna que proyecta los restaurantes

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Excelente	0	0
b)	Muy buena	80	20
c)	Buena	320	80,0
d)	Mala	0	0,0
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 29



Análisis e Interpretación.- Según la opinión de los clientes la imagen de los restaurantes a nivel interno debería mejorarse, mencionaron que falta mayor estilo en lo que respecta a la decoración ambiental, y darle un toque distintivo y de comodidad a dichos sitios de manera que ellos se sientan como en su hogar.

Cuadro N° 31

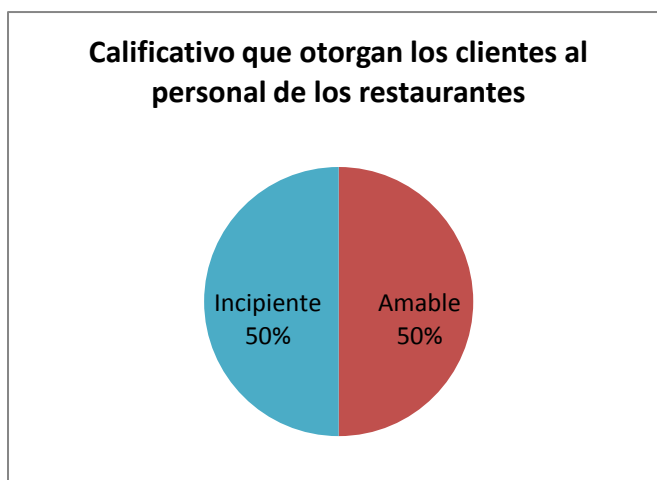
Calificativo que otorgan los clientes al personal del restaurante

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Amable	200	50
b)	Arrogante	0	0
c)	Eficiente	0	0
d)	Incipiente	200	50
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 30



Análisis e Interpretación.- Un buen número de clientes manifiestan que al personal de los restaurantes les falta amabilidad, carisma, empatía y paciencia para tratar con ellos, sin embargo hubo quienes consideran que el personal si es amable y procuran atenderles bien.

Cuadro N° 32

Categorías de comida con mayor aceptación

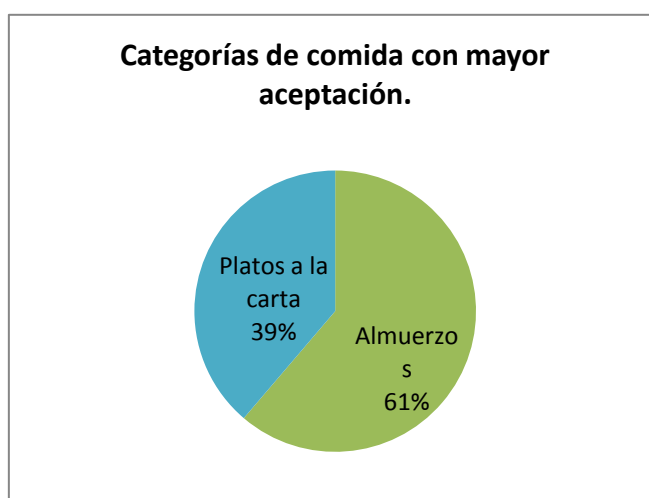
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Desayunos	0	0
b)	Almuerzos	245	61
c)	Meriendas	0	0

d)	Platos a la carta	155	39
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 31



Análisis e Interpretación.- Existe una buena aceptación por parte de los clientes en cuanto al consumo de almuerzos ya que los mismos constan de 3 tipos de platos (sopa, segundo y postre); pero algunos clientes optan por consumir variedad de platos a la carta, según ellos porque las porciones son mayores y para prepararlos se requiere mayor número de ingredientes.

Cuadro N° 33

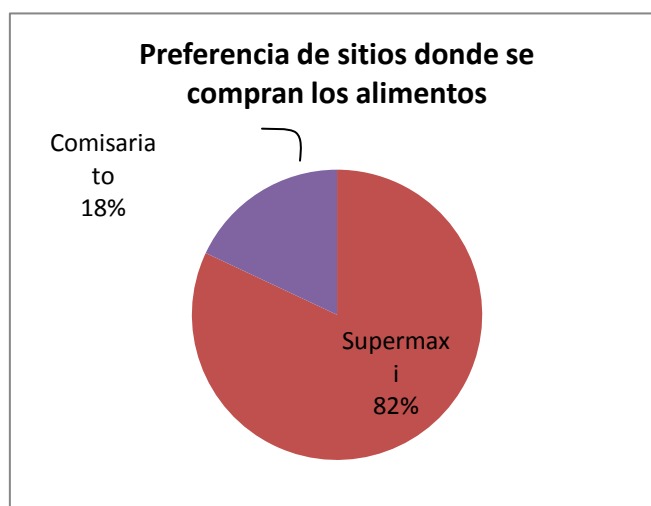
Preferencia de sitios donde se compran los alimentos

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Supermaxi	328	82
b)	Mercado Mayorista	0	0
c)	Comisariato	72	18
d)	Mercado Amazonas	0	0
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 32



Análisis e Interpretación.- Los clientes tienen posicionada la marca Supermaxi en su mente, para ellos es sinónimo de variedad e higiene, sin embargo también hay clientes que confían en el comisariato municipal para comprar los ingredientes con los que se prepara un plato.

Cuadro N° 34

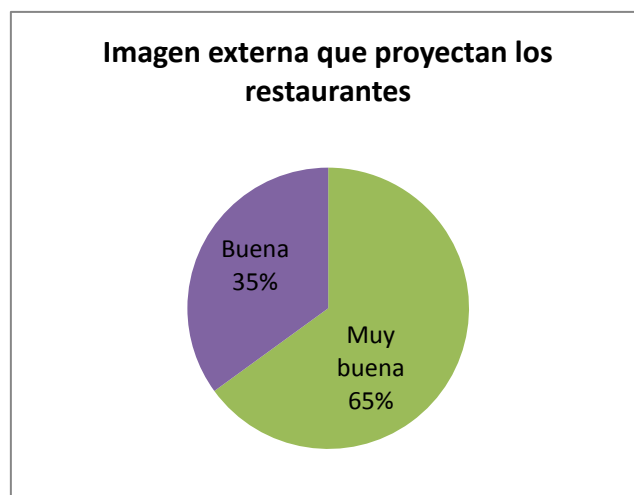
Imagen externa que proyectan los restaurantes.

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Excelente	0	0
b)	Muy buena	260	65
c)	Buena	140	35
d)	Mala	0	0
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 33



Análisis e Interpretación.- A criterio de los clientes la imagen externa de los restaurantes es atractiva y está acorde al servicio que prestan, no obstante para otros clientes las fachadas de dichos sitios se encuentran deterioradas y podría pintarse para que mejore su aspecto; de igual manera los rótulos están desgastados y requieren un retoque.

Cuadro N° 35

Medios a través de los cuales los clientes se enteran de la existencia de los restaurantes.

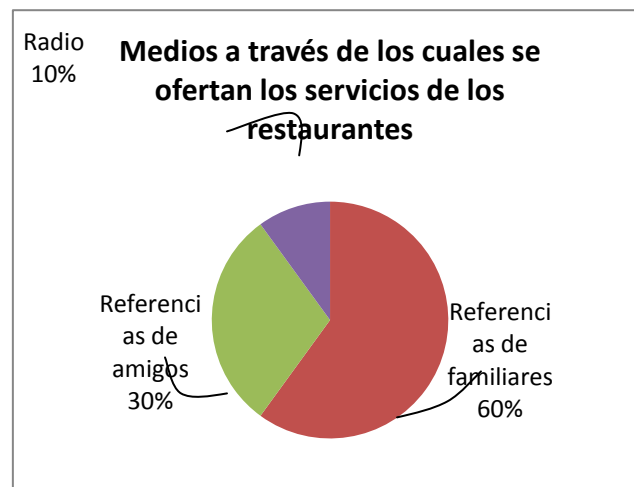
Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Referencias de familiares	240	60
b)	Referencias de amigos	120	30
c)	Radio	40	10
d)	Prensa	0	0

	Total	400	100
--	-------	-----	-----

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 34



Análisis e Interpretación.- Los clientes se enteraron de la existencia de los restaurantes a los que actualmente acuden a través del boca a boca principalmente, aunque algunos también supieron de este hecho por medio de la radio.

Cuadro N° 36

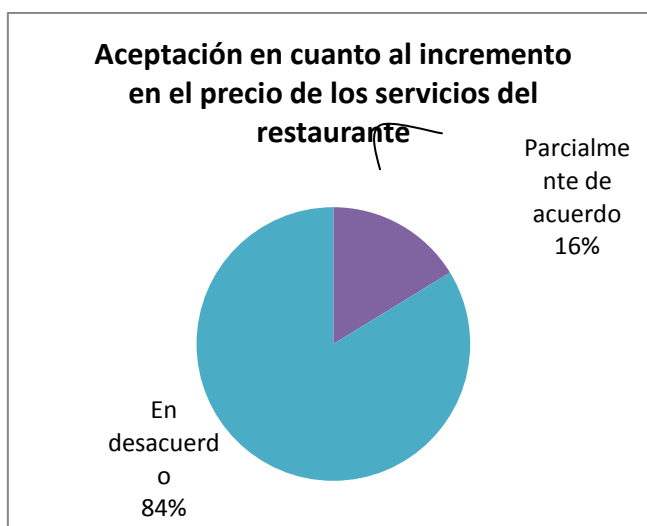
Aceptación en cuanto al incremento en el precio de los servicios de los restaurantes.

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Totalmente de acuerdo	0	0
b)	Muy de acuerdo	0	0
c)	Parcialmente de acuerdo	65	16
d)	En desacuerdo	335	84
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 35



Análisis e Interpretación.- Si el nivel de servicio al cliente mejora los clientes están dispuestos a pagar un costo adicional, de lo contrario no estarían dispuestos a pagar un

centavo más, ya que ellos consideran que no reciben valor a cambio del precio que pagan en la actualidad.

Cuadro N° 37

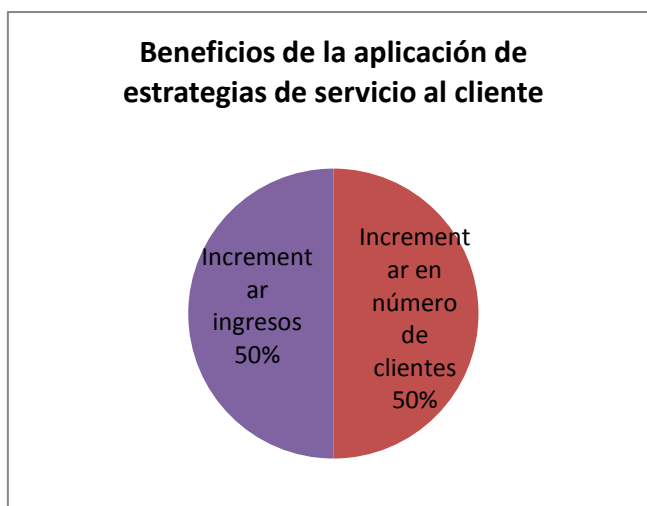
Beneficios en la aplicación de estrategias de servicio al cliente

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Incrementar en número de clientes	200	50
b)	Combatir a la competencia	0	0
c)	Incrementar ingresos	200	50
d)	Lograr clientes satisfechos	0	0
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 36



Análisis e Interpretación.- Los clientes son consientes de que al aplicarse estrategias de servicio al cliente los propietarios contarán con mayores ingresos, y también consideran que se lograría fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales.

Cuadro N° 38

Valor agregado que les gustaría recibir a los clientes

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Atención personalizada	280	70
b)	Postre gratis	0	0
c)	Doble porción	0	0
d)	Otros	120	30

	Total	400	100
--	-------	-----	-----

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 37



Análisis e Interpretación.- Para los clientes lo fundamental es que el personal les atienda a cada uno de manera muy personal, ya que los gustos y preferencias de cada persona son totalmente diferentes, consideran además que sería conveniente realizar promociones dos por uno especialmente con los clientes fieles.

Cuadro N° 39

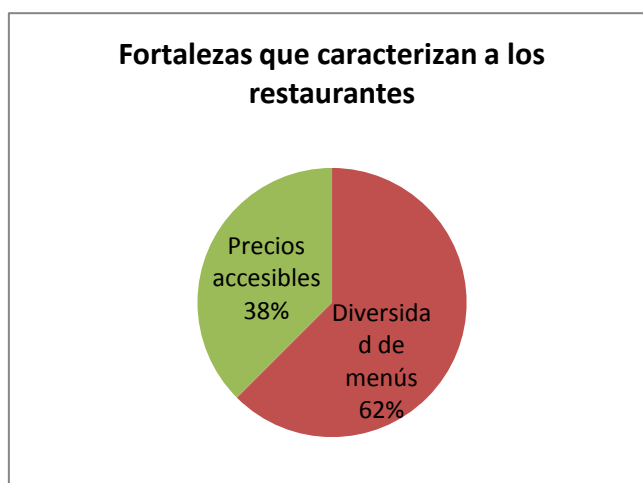
Fortalezas que caracterizan a los restaurantes.

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Diversidad de menús	250	63
b)	Precios accesibles	150	38
c)	Personal amable	0	0
d)	Ambiente agradable	0	0
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 38



Análisis e Interpretación.- Los clientes han evidenciado que el menú varía para cada día, sin embargo cada semana el menú se repite, por ende consideran que ésta variación

debería darse una vez por mes, también manifestaron que los precios que pagan son accesibles a todo bolsillo lo cual constituye una fortaleza importante para dichos sitios.

Cuadro N° 40

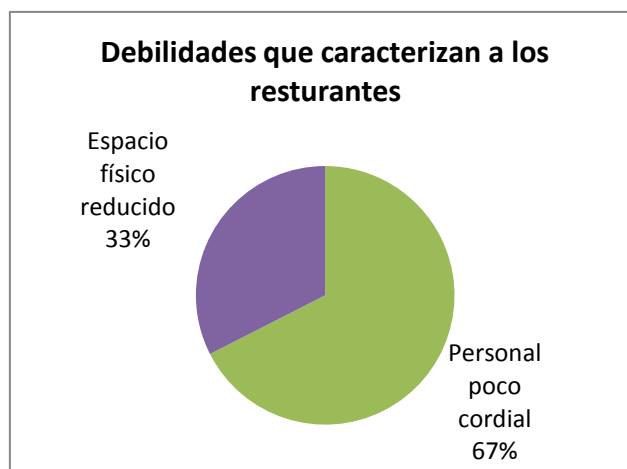
Debilidades que caracterizan a los restaurantes.

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Precio elevado	0	0
b)	Personal poco cordial	270	68
c)	Espacio físico reducido	130	33
d)	Reducida ración de alimento	0	0
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 39



Análisis e Interpretación.- Lamentablemente los clientes se ven afectados

por dos debilidades importantes, una es el espacio físico reducido ya que especialmente al medio día por este aspecto una buena parte de clientes tienen que salir del lugar porque resulta sofocante permanecer ahí durante largo tiempo, además de ello consideran que el personal que atiende no tiene orientación de servicio, cordialidad, respeto y peor aún paciencia.

Cuadro N° 41

Preferencia de platos en el menú de fin de semana.

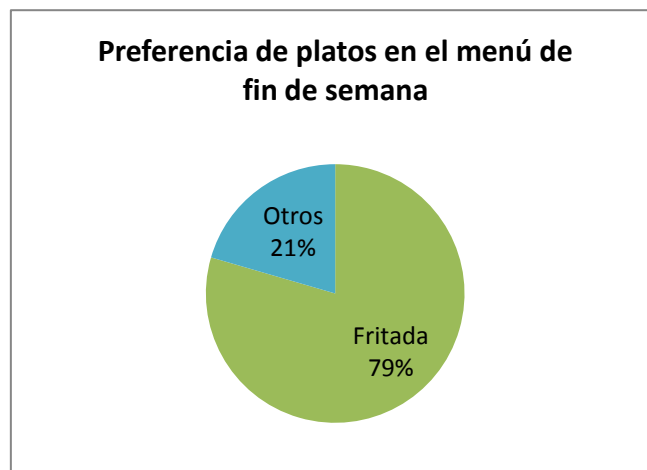
Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Hornado	0	0
b)	Fritada	318	80
c)	Yapingachos	0	0
d)	Otros	82	21

	Total	400	100
--	-------	-----	-----

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 40



Análisis e Interpretación.- Debido a que el fin de semana es momento propicio para degustar una variedad de platos típicos, los clientes consideran que la fritada constituye un plato tradicional muy apetitoso que les gustaría degustar el sábado o domingo, sin embargo otros clientes optan por consumir mariscos y comida china.

Cuadro N° 42

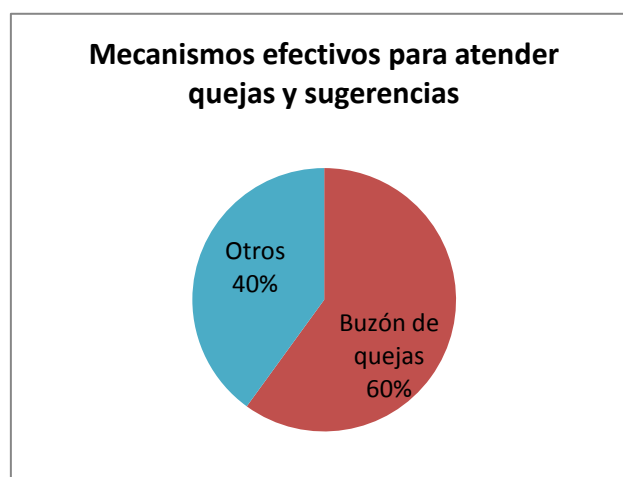
Mecanismos efectivos para atender quejas y sugerencias.

Literales	Opciones de Respuesta	Frecuencia	%
a)	Buzón de quejas	240	60
b)	Call center	0	0
c)	Contratar supervisor	0	0
d)	Otros	160	40
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 41



Análisis e Interpretación.- Los clientes opinan que se sentirán más cómodos depositando sus quejas y sugerencias en un buzón por que tienen la ventaja de ser anónimo

, fácil de implementar y utilizar, sin embargo algunos clientes piensan que podría ser también muy efectivo que se les realice encuestas para medir el nivel de servicio.

Cuadro N° 43

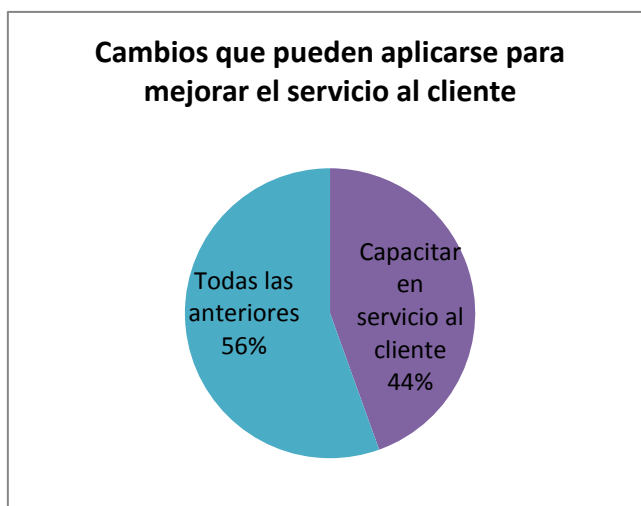
Cambios que pueden aplicarse para mejorar el servicio al cliente.

Literales	Opciones de Respuesta	frecuencia	%
a)	Mejorar la apariencia de las instalaciones	0	0
b)	Cambiar la indumentaria del personal	0	0
c)	Capacitar en servicio al cliente	178	45
d)	Todas las anteriores	222	56
	Total	400	100

Fuente: Encuestas Aplicadas

Elaborado por: La Autora.

Gráfico N° 42



Análisis e Interpretación.- Para algunos clientes la capacitación constituye el elemento clave para lograr una mejora continua del servicio al clientes, no obstante para otros clientes también es fundamental la indumentaria del personal, la apariencia de las instalaciones entre otros factores que son el complemento ideal para brindar un servicio de calidad con calidez.

Discusión de resultados

Factores internos y externos que influyen en el deficiente servicio al cliente

Es fundamental la detección y análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades), y factores externos (oportunidades y amenazas), ya que dichos elementos nos permiten realizar un diagnóstico veraz sobre la situación actual en la que se encuentran los restaurantes que han sido objeto de la presente investigación.

En conformidad con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los propietarios y empleados de los restaurantes, se logró evidenciar que en la mayoría de ellos si se han detectado: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; lo cual constituye un factor clave de éxito que permitirá lograr una ventaja competitiva de largo plazo y alcanzar la excelencia en cuanto al Servicio al Cliente.

De igual manera juegan un papel trascendental los factores emocionales que afectan tanto a propietarios, empleados y clientes; lo cual se comprobó en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a dichos informantes, quienes manifestaron que estados de ánimo tales como: alegría, tristeza, preocupación, irritabilidad, entre otros, influyen directamente en el desempeño de sus funciones dentro del restaurante.

También los factores externos generan un fuerte impacto en lo concerniente al servicio al cliente. Por ejemplo: en lo que se refiere a los factores económicos, la mayoría de clientes no están dispuestos a pagar un precio superior al \$1.75, a menos de que se les brinde un servicio superior; por otra parte, y, considerando los mismos factores las opiniones de la mayoría de empleados demuestra que el mejor estímulo para ellos constituye el incremento en su salario, sin embargo para varios de ellos las capacitaciones en cuanto a servicio al cliente son muy necesarias.

Mientras que los propietarios de los restaurantes están dispuestos a afrontar los cambios que sean necesarios con el fin de mejorar el servicio al cliente, entre ellos se puede mencionar: arreglo de la fachada de los locales, decoración interna, cambios en la indumentaria del personal, entre otros, los cuales obviamente implican una considerable inversión.

En lo concerniente a los factores políticos – legales se debe considerar que la legislación ecuatoriana ha previsto postulados normativos contenidos por ejemplo en la Ley de Defensa del Consumidor, en el ejercicio de su derecho a recibir un producto o servicio

que cumpla sus expectativas y se encuentre dentro de los estándares de calidad contemplados en la norma ISO 9001; además del tratamiento eficiente de quejas y sugerencias, el cobro justo por el producto o servicio recibido.

También se debe considerar la importancia del cumplimiento de normas de higiene y salud, establecidas y reguladas por las respectivas instituciones encargadas del área, así como lo referente a permisos municipales de funcionamiento de dichos locales, pago de impuestos en el SRI, etc, todo lo que permita brindar un servicio seguro y de calidad que despierte la confianza en los potenciales consumidores de dichos productos o servicios.

En cuanto a los factores demográficos cabe mencionar que los clientes que acuden a los restaurantes corresponden a la clase media, su nivel de ingresos supera los 300 dólares, son de diferentes edades, la mayoría de ellos son bachilleres, algunos se encuentran cursando el nivel superior y unos pocos son profesionales, en su mayoría son casados y más de la mitad de ellos debido a la falta de tiempo por trabajar en doble jornada se ven obligados a recurrir a los restaurantes, según los resultados de las encuestas realizadas a la mayoría de ellos supieron manifestar que diariamente visitan los restaurantes por lo general a la hora del almuerzo.

Una poderosa influencia ejercen los factores culturales, los cuales han originado cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida de las personas, por ejemplo en décadas anteriores el papel de la mujer en la sociedad se veía limitado a cuidar de sus hijos y realizar tareas domésticas siendo el hombre el encargado de proveer el sustento familiar, actualmente y gracias a la liberación femenina gran cantidad de mujeres se encuentran inmersas en el campo laboral y en algunos casos ganando igual o más que sus esposos, éste factor incide directamente en su estilo de vida lo cual hace que no dispongan del tiempo suficiente para cocinar, y deban acudir a los restaurantes en especial a la hora del almuerzo.

En lo que tienen que ver a los factores tecnológicos para medir la satisfacción del cliente existen varios mecanismos: call center, encuestas y test electrónicos, páginas web entre otros, cuya prioridad es la de medir el grado de aceptación de un determinado producto o servicio en el mercado, y conocer el grado de satisfacción al cual han llegado los clientes; de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de los restaurantes, ellos consideran que los buzones de sugerencias serían lo más conveniente y les permitirían expresar opiniones de forma abierta sobre el servicio recibido, además de emitir sus quejas y sugerencias.

Tienen una especial relevancia los factores naturales, hoy en día juega un papel fundamental la protección ambiental y está directamente relacionada con la responsabilidad social, es sumamente importante e influye para lograr un servicio al cliente de calidad lo relacionado con la optimización de recursos, por ejemplo los resultados obtenidos en la ficha de observación reflejan el uso indiscriminado de aparatos eléctricos como: licuadoras, batidores, microondas entre otros, así como el alto consumo de energía eléctrica; a todo ello se suma la inadecuada clasificación de desperdicios y la ausencia de extractores de olores lo cual afecta tanto a clientes internos como externos.

A causa del calentamiento global se han producido drásticos cambios climáticos que van de calores intensos a fríos excesivos, por tal motivo es inminente la necesidad de que los restaurantes dispongan de calefacción y ventiladores según sea el caso, para brindar a los clientes un ambiente apropiado para que consuman los alimentos, relacionado con éste mismo aspecto cabe mencionar que en la mayoría de restaurantes visitados se ven afectados por la llamada contaminación auditiva producto del excesivo ruido, éste se constituyó en uno de los factores negativos que afectaba a la tranquilidad de los clientes.

Servicio al cliente

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing, constituye un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que ofrece un suministrador con la finalidad de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento, el lugar, y de la forma más adecuada posible con el fin de lograr satisfacer sus necesidades, deseos y demandas.

Considerando lo anteriormente mencionado y de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a la mayoría de los clientes de los restaurantes, ellos opinan que el servicio al cliente que reciben es bueno pero podrían mejorar, sin embargo un buen porcentaje de los mismos supo dar a conocer que el servicio es regular ya que existían inconvenientes vinculados con: el retraso en la entrega de pedidos, poca amabilidad por parte del personal que les atiende, ambiente poco agradable, espacio físico reducido entre otros aspectos.

Para lograr un servicio al cliente de calidad se deben considerar factores tales como:

1. Determinar qué tipo de servicios demanda el cliente para lo cual es fundamental la aplicación de encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se debe establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno de los servicios.
2. Es importante detectar la cantidad y calidad que los clientes desean para lo cual se puede recurrir a varios elementos: las compras por comparación, encuestas periódicas y los buzones de sugerencias. Según los resultados obtenidos de las encuestas a los clientes, ellos consideran que el mecanismo más eficiente para atender sus quejas y sugerencias es colocar un buzón en el cual ellos puedan colocar en un papel y de forma escrita lo que piensan y sienten acerca del servicio al cliente que se les ofrece.
3. Un factor importante sin duda alguna es el de buscar la mejor forma de ofrecer el servicio, en ello juegan un papel relevante aspectos tales como: la decoración interna del local, la indumentaria del personal, el aspecto externo del local, las variedades de

platos que se ofrecen, que los precios sean accesibles, que el menú sea delicioso y saludable, pero sobre todas las cosas que el personal que se encuentra en contacto directo con el cliente tenga actitud para servirle con amabilidad y respeto.

Considerando todos éstos factores y de acuerdo a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, la mayoría de clientes opinó que es imperiosa la necesidad de: mejorar la apariencia de las instalaciones, cambiar la indumentaria del personal y capacitar al personal de los restaurantes en el área de servicio al cliente, con el fin de lograr un servicio de calidad superior en relación a la competencia.

El servicio al cliente constituye un elemento promocional para las ventas tan poderoso como los descuentos, la publicidad o la venta personal, además cabe recordar que es seis veces más costoso atraer nuevos clientes que mantener los actuales, y la mejor forma de lograr su fidelidad es brindándoles un servicio superior.

El cliente es el individuo más importante para la empresa, nos da la oportunidad de servirle, dependemos de él, es el propósito de nuestras labores, sus quejas se convierten en nuestras oportunidades, cada cliente quiere sentir que la empresa le reconoce y le aprecia; la sociedad de consumo se ha desarrollado hacia el consumo en masa y los niveles de éxito son medidos en función de resultados, muchas empresas han olvidado la importancia que tiene el conocer a sus clientes como individuos.

Desde la perspectiva de los clientes y según lo manifiestan en las encuestas ellos consideran que la aplicación de estrategias para mejorar el servicio al cliente contribuirán a incrementar el número de clientes e incrementar los ingresos, sin embargo el propósito básico de la investigación, selección, diseño y puesta en marcha de estrategias de servicio al cliente, es lograr clientes satisfechos.

Además es fundamental tomar conciencia sobre las consecuencias de la no calidad en lo que respecta al servicio al cliente, ello provoca la pérdida definitiva de clientes, un cliente insatisfecho lo comenta con diez personas más, se impide el crecimiento de la empresa, decaen las ventas y por ende los ingresos, se pierde la fidelidad y confianza de los clientes y eso afecta a la imagen corporativa; entre otros aspectos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes, ellos en su mayoría dieron a conocer que el mejor valor agregado o estímulo que les gustaría recibir sería una atención más personalizada, y consideran además que la máxima debilidad de los restaurantes es el espacio físico reducido ya que dichos sitios suelen saturarse de gente a partir de la una de la tarde, éstos y múltiples aspectos más permiten llegar a la conclusión de que lo que se hace con los clientes es atenderles más no servirles, es importante establecer la diferencia entre dichos aspectos; atender es sinónimo de cumplir, mientras que servir es dar más de lo que el cliente espera, sorprenderle, alegrarle la vida sólo así se logra asegurar su fidelidad y confianza.

Manuales

El manual es una herramienta sencilla y práctica que nace con la aspiración de servir de orientación y referencia, tanto al personal como a la dirección del establecimiento en este caso los restaurantes, para iniciar una aventura hacia la mejora permanente y continua de la calidad del servicio prestado, una aspiración a la excelencia.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los propietarios de los restaurantes demuestran que existe total conformidad por parte de ellos para el diseño, elaboración y aplicación de un manual de servicio al cliente, dicho documento servirá de guía para lograr un servicio al cliente de calidad, será utilizando principalmente por los propietarios y empleados de los restaurantes e involucrará directamente al cliente ya que sus necesidades, deseos, demandas, pensamientos y sentimientos se verán reflejados en él y una vez llevado a la práctica los principales beneficiarios serán ellos quienes constituyen el pilar central del negocio.

El manual de servicio al cliente será un elemento útil que refleje un amplio abanico de posibilidades de mejora permanente y continua en la eficiencia de los restaurantes, oficio del personal, servicio y atención al cliente.

Pretende además transformar al servicio al cliente en una experiencia satisfactoria, que involucre un compromiso de calidad y prestigio frente a la sociedad.

En dicho manual se tomarán en cuenta consideraciones en cuanto a la ambientación, se requerirán ambientaciones cuidadas, acogedoras y atractivas al margen de estridencias decorativas, con especial atención a valores aportados por una estudiada distribución, un seleccionado amueblamiento y unas máximas condiciones de limpieza e higiene ambiental.

Además incluye consideraciones en lo que concierne a la distribución del mobiliario, los muebles, congeladores, expositores de helados o botelleros de refrescos deben ubicarse a una distancia un poco alejada del cliente, y es recomendable disponer de al menos tres sillas para niños, se debe considerar también que el mobiliario y complementos de decoración del local no podrán ostentar publicidad de marcas comerciales, salvo la propia del establecimiento y siempre de forma discreta.

Un manual de servicio al cliente también debe contener normas básicas de limpieza, desinfección del local, mobiliario, utensilios, menaje, vajilla, cristalería, vestuario del personal, etc.

Las tareas generales de limpieza del local y de sus instalaciones se realizarán antes o después del horario de apertura al público, salvo el necesario mantenimiento de utensilios, menaje, vajilla, cristalería de uso continuo, que deberá extremar las precauciones para no provocar molestias a los clientes. Desde el mismo momento de la apertura del establecimiento, los suelos y revestimientos deberán estar perfectamente secos.

Otro aspecto incluido en el manual y complemento imprescindible son las instalaciones del establecimiento aportarán racionalidad en su concepción y responsabilidad en su uso, para que las condiciones de bienestar lumínico, climático, acústico e higiénico alcancen los mayores umbrales de confort en el desarrollo de la actividad y sus servicios.

En un manual de servicio al cliente también es imprescindible incluir aspectos de carácter gastronómico. El cliente valora la alta calidad de los alimentos y su proveniencia, en los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes la mayoría de ellos manifestaron que preferirían que los alimentos se compren en el Supermaxi y el Comisariato Municipal por las condiciones higiénicas con las que son preparados.

Finalmente un manual de servicio al cliente jamás debe dejar de lado al personal adecuado para el desempeño de su labor con el nivel de exigencia requerido, y en número suficiente, en la selección de personal se tendrá en cuenta el perfil del trabajador frente a los requisitos necesarios de formación para el desempeño satisfactorio de su labor.

Todo ello es de suma importancia para los clientes quienes en la encuesta manifestaron que la imagen interna que proyectan los restaurantes es buena pero debería mejorarse, mientras que los empleados afirman que las condiciones físicas en las que los restaurantes prestan sus servicios son muy buenas, aunque para llegar a la excelencia queda un largo camino por recorrer. Y los propietarios por su parte manifiestan su total disposición para afrontar los cambios que sean necesarios con el afán de lograr un Servicio al Cliente de Calidad.

Contrastación de preguntas de investigación con resultados

Tal como se planteo en la primera pregunta de investigación que decía lo siguiente:

¿Los factores personales inciden en el deficiente Servicio al Cliente ofrecido en restaurantes? ; se ha verificado que definitivamente los factores personales si inciden en el cumplimiento de las labores por parte de los empleados de los restaurantes, ya que en la pregunta que decía lo siguiente: ¿Con qué frecuencia inciden los factores emocionales en el cumplimiento de sus funciones como empleado del restaurante?, la mayoría de ellos respondió que siempre inciden los factores emocionales en el cumplimiento de su labor diaria.

Con respecto a la segunda pregunta de investigación.

¿Las condiciones en las que los restaurantes prestan su servicio permitirán captar nuevos clientes en relación a la competencia?; queda comprobado que las condiciones físicas en las que los restaurantes prestan sus servicios son muy buenas, según las respuestas de la mayoría de empleados y clientes; aunque también algunas de las personas encuestadas manifestaron que son buenas y podrían mejorarse aún más para captar nueva clientela.

En cuanto a la pregunta número tres que decía lo siguiente:

¿La satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos permitirá brindar un servicio de calidad?; se puede llegar a la conclusión de que al estar los clientes internos y externos satisfechos se conseguirá un servicio de calidad, ya que el nivel de cumplimiento de las expectativas de los clientes internos es parcial y nulo, según las respuestas de los empleados, mientras que de acuerdo a las respuestas de los clientes externos ellos demandan una atención más personalizada y se sienten insatisfechos en cuanto a varios aspectos tales como: la ineficiencia de los empleados, tardía entrega de pedidos, falta de estímulos entre otros factores.

Considerando la cuarta pregunta de investigación relativa a la propuesta que mencionaba lo siguiente:

¿La Investigación de posibles estrategias de Servicio del Cliente permitirán superar el problema del Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en Restaurantes?; queda totalmente comprobado que con la investigación de estrategias de servicio al cliente se logrará superar el problema del deficiente servicio al cliente ofrecido en los restaurantes, ya que tanto propietarios, empleados y clientes de los restaurantes están de acuerdo con que ni se han diseñado, seleccionado peor aún aplicado estrategias de servicio al cliente.

De acuerdo a la pregunta de investigación número cinco que decía lo siguiente:

¿La Selección de estrategias de Marketing permitirá solucionar el problema del deficiente servicio al cliente ofrecido en los restaurantes?; se puede verificar que es necesario seleccionar estrategias de Marketing que permitan menguar el problema del deficiente servicio al cliente, además según la respuesta tanto de propietarios, empleados y clientes de los restaurantes consideran que es de vital importancia el diseño de un plan de marketing o un manual de servicio al cliente, esto con respecto a la totalidad de respuestas seleccionados por dichos informantes.

En lo relativo a la sexta pregunta de investigación que decía:

¿Al estructurar estrategias de servicio al cliente se logrará solucionar el problema del deficiente servicio al cliente ofrecido en restaurantes?;se logró comprobar que al estructurar estrategias de servicio al cliente, definitivamente se conseguirá solucionar el grave problema del deficiente servicio al cliente ofrecido en los restaurantes, además según se evidencia en las respuestas de propietarios, empleados y clientes de los restaurantes todos ellos están dispuestos a colaborar en lo que sea necesario para lograr éste efecto, y se comprometen a afrontar los cambios que implique el mejoramiento del servicio al cliente.

CAPITULO V -PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo de la propuesta

“Manual de Servicio al Cliente para uso de los propietarios y empleados de los Restaurantes Dirigidos a Clientes de Clase Media que cuentan con más de cinco mesas y se encuentran ubicados en el centro de la Ciudad de Ibarra”

Prevía investigación y respectivo diagnóstico sobre la situación actual dentro de los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, se logró detectar que el principal problema que enfrenta este sector es precisamente el Deficiente Servicio al Cliente ofrecido a los comensales.

Sin duda alguna con el diseño y posterior aplicación del Manual de Servicio al Cliente, se conseguirá principalmente la satisfacción total de los clientes, fidelización de los clientes actuales, captación de clientes potenciales, mayores ganancias para los propietarios de los restaurantes, mejoramiento en la calidad de los servicios, adiestramiento a los empleados; entre muchos otros beneficios.

En ésta herramienta mercadológica se incluyen no solamente la fundamentación teórica de lo concerniente al Servicio al Cliente, sino también una serie de aspectos guía en diversas áreas como: decoración ambiental, distribución de mobiliario, aireación y ventilación, promoción y exaltación de cartas y menús gastronómicos, higiene de alimentos, normas de cortesía, atención al cliente, orientación de servicio, manejo de quejas y sugerencias, y lo concerniente a los aspectos medioambientales.

Se considera sumamente importante incluir dentro del manual, factores concernientes al personal y su imagen, ya que indiscutiblemente un cliente interno satisfecho se sentirá mucho más motivado para brindar un servicio de calidad.

Luego del respectivo diseño y estructuración del Manual de Servicio al cliente, el mismo debe ser sometido a una socialización hacia los propietarios y empleados de los restaurantes, ya que serán ellos quienes se encargarán de su aplicación; y se aspira que en el corto y mediano plazo se logran evidenciar cambios significativos en el área de Servicio al Cliente que brindan los restaurantes dirigidos a clientes de clase media.

Antecedentes de la propuesta

Antes de investigar la temática del Servicio al Cliente, se realizó una minuciosa indagación sobre las necesidades, deseos y demandas de los clientes que acuden diariamente a los restaurantes de la ciudad de Ibarra.

Además se logró evidenciar la situación actual y las condiciones en las que los restaurantes prestan su servicio, de ésta manera se determinó que son precisamente los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco mesas, los que requieren de suma urgencia implementar una herramienta mercadológica que permita lograr un Servicio al Cliente de Calidad, incrementar el número de clientes así como conseguir mayores ingresos económicos.

Para lograrlo se realizó un profundo análisis de posibles alternativas entre las cuales se destacaron dos: un Plan de Marketing y un Manual de Servicio al Cliente, en tal virtud y precisamente para elegir la alternativa más conveniente se propuso en la encuesta una pregunta en la cual se solicitaba seleccionar la opción que prefería el encuestado, quedando ganadora la alternativa del Manual de Servicio al Cliente.

Se contó además con la valiosa asesoría de expertos en los temas de Marketing y Servicio al Cliente, quienes supieron manifestar que es mucho más útil y factible para el sector de restaurantes, un Manual de Servicio al Cliente debido a la facilidad de su diseño y

estructuración, y además porque será mucho más fácil su socialización y comprensión por parte de los propietarios y empleados de los restaurantes.

En cambio el Plan de Marketing requería mayor minuciosidad, ya que en este caso era necesario entre muchos otros aspectos ,realizar un análisis FODA en cada restaurante, fijación de objetivos, estrategias, políticas para cada restaurante etc; y tomando en consideración las expectativas que tienen los clientes, la alternativa que provocará mejores resultados es sin duda alguna un Manual de Servicio al Cliente.

Al acudir a los restaurantes dirigidos a clientes de clase media y luego de conversar con los propietarios y empleados, salieron a la luz muchas dificultades que les aquejan entre las cuales se pueden mencionar: nivel alto de competencia, deficiente cultura de servicio, personal poco calificado, faltan aplicar estrategias de marketing, entre otros.

En lo que respecta a las opiniones de los clientes existieron diversos criterios, evidenciándose a la vez los siguientes inconvenientes: espacio físico reducido para la prestación del servicio, poca diversificación de menús, inadecuadas instalación, personal poco cordial, falta de incentivos para los clientes frecuentes, entre otros.

Gracias a la investigación de campo realizada, se pudo concluir que la propuesta del Manual de Servicio al Cliente será de mucha ayuda, tanto para los propietarios, empleados y clientes; ya que todos gozarán de los beneficios de ésta importante herramienta mercadológica.

Justificación o propósito

El Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en los Restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco meses y se encuentran ubicados en la Ciudad de Ibarra, ha generado la insatisfacción de la gran mayoría de clientes quienes se encuentran directamente afectados por factores tales como: la falta de cortesía por parte de los meseros, el espacio físico reducido, la restringida diversificación de los menús diarios, además los clientes consideran que sería conveniente que todo el personal que trabaja en los restaurantes use una indumentaria cómoda y adecuada para la prestación de dicho servicio, de preferencia que sea un uniforme con el sello distintivo del restaurante; de igual manera sienten total descontento debido a que la ambientación dentro de dichos lugares no

es la adecuada; y para colmo deben esperar demasiado tiempo para que su pedido sea atendido.

Si la situación continúa como hasta hoy ,existe una alta probabilidad de que a corto o mediano plazo los clientes deserten de dichos lugares y prefieran dirigirse a otros restaurantes que les ofrezcan condiciones aceptables y sobretodo superan sus expectativas; por tal motivo es prioritario el diseño y posterior aplicación de un Manual de Servicio al Cliente, el cual constituye una herramienta orientada a ofrecer un Servicio al Cliente de Calidad; sin embargo para lograrlo se requiere adoptar una estrategia integral de mejoramiento y desarrollo del servicio, en la cual el entrenamiento del personal de los restaurantes es el pilar fundamental para lograr la excelencia.

El Manual de Servicio al Cliente se pondrá a disposición de los propietarios y empleados de los restaurantes con la finalidad de que se convierta en un documento útil para su desempeño diario, una vez puesto en práctica el mismo, se evidenciarán cambios significativos en el corto y mediano plazo, ya que se logrará incrementar la cartera de clientes y además se obtendrán por tal motivo mayores ingresos económicos.

Base teórica

La propuesta se basa en fundamentos teóricos sobre Servicio al Cliente, mandamientos de servicio al cliente, estrategias para lograr clientes fieles, además en el mismo se abordan aspectos tales como: Ambientación (decoración ambiental, distribución y mobiliario, limpieza, aireación y ventilación, manejo de instalaciones), productos y su elaboración (higiene de alimentos, selección por categoría de productos, alimentación balanceada, raciones de alimentos, proveedores de frutas, verduras, granos, cárnicos entre otros),promoción y elaboración de cartas y menús gastronómicos.

Complementando lo anterior también se exalta la importancia del personal que trabaja en los restaurantes, tipos de empleados, su imagen personal, normas de cortesía que deben seguir, orientación del servicio ,comunicación con el cliente entre otros aspectos.

Como es lógico se hace un énfasis especial en lo concerniente a la satisfacción de quejas y sugerencias de los clientes, ya que son ellos el pilar fundamental de todo negocio y en muchas ocasiones cuando ellos nos permiten conocer sus requerimientos nosotros los convertimos en oportunidades para superar sus expectativas.

En la propuesta también se ponen de manifiesto aspectos medioambientales, mantenimiento y sostenibilidad, para finalmente mencionar algunos pasos para lograr la productividad en un restaurante y culminar con las respectivas recomendaciones.

Objetivos de la propuesta

1. Ofrecer un Servicio al Cliente de Calidad en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media que cuentan con más de cinco mesas.
2. Promover una cultura de servicio y mejorar la dinámica del talento humano que labora en los restaurantes.
3. Fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales.

Descripción de la propuesta

El diseño del manual de servicio al cliente constituye el mecanismo más viable para lograr mejorar el nivel de servicio que ofrecen los restaurantes dirigidos a clientes de clase media.

La finalidad primordial del mismo es conseguir la satisfacción total de los clientes actuales y la captación de clientes potenciales, con el mismo se pretende crear una cultura

de Servicio Superior y concienciar a los propietarios y empleados de los restaurantes sobre la importancia de diferenciar entre atender al cliente y servirle.

Con la aplicación de ésta herramienta mercadológica se pretende también promover un cambio de imagen interna y externa de los restaurantes, e incluir una serie de normas de seguridad e higiene que permitan a los propietarios, empleados y clientes estar libres de accidentes y cualquier tipo de daño físico.

Los empleados podrán encontrar en éste documento un conjunto de lineamientos básicos sobre normas de cortesía, etiqueta y protocolo así como también ciertas sugerencias para lograr una imagen personal acorde al servicio que se encuentran prestando.

Los propietarios de los restaurantes por su parte se comprometieron a socializar y poner en práctica el Manual de Servicio al Cliente, y ellos son quienes incurrirán con todos los gastos que involucre la puesta en marcha de la Propuesta.

Beneficiarios

Beneficiarios Directos

Los beneficiarios directos del proyecto son los clientes de los restaurantes ya que al aplicarse el presente manual de servicio al cliente lograrán evidenciar y sentir cambios tales como: trato cortés y amable, atención personalizada, mejoramiento de la imagen interna y externa de los restaurantes, prontitud en la entrega de sus pedidos, asesoría nutricional por parte del personal para que seleccionen adecuadamente sus pedidos, ambiente agradable, diversidad de menús, cumplimiento de normas de higiene, precios justos, oportunidad para expresar sus quejas y sugerencias entre otros aspectos gracias al cumplimiento de los cuales se logra un servicio al cliente de calidad y con calidez.

También se beneficiarán directamente los propietarios de los restaurantes , ya que contarán con una herramienta básica de servicio al cliente, la cual al ser puesta en práctica provocará resultados completamente positivos tales como: prestigio por parte de la ciudadanía, captación de clientes potenciales, mayores ingresos, asesoría tanto para ellos

como para los empleados, optimización de recursos, incremento en los niveles de eficacia y eficiencia, fidelidad de los clientes actuales entre otros beneficios.

Beneficiarios Indirectos

Los beneficiarios indirectos son los empleados de los restaurantes, debido a que en el manual de servicio al cliente se contempla la importancia de concederles incentivos económicos y no económicos para que ellos se sientan satisfechos, también dispondrán de forma gratuita de ésta herramienta de marketing que les servirá para su aprendizaje, tanto si permanecen laborando dentro del mismo restaurante como también si deciden emprender su propio negocio o laborar en algún otro.

Los empleados se beneficiarán también en cuanto a capacitaciones y pago justo de sus haberes, ya que en el manual de servicio al cliente se contempla la responsabilidad de los propietarios de los restaurantes para ofrecer las condiciones necesarias para que ellos asistan periódicamente a capacitaciones en el área de servicio al cliente.

También los ciudadanos en general se beneficiarán indirectamente, ya que en el momento que ellos lo requieran, podrán recurrir a los restaurantes de clase media; que les brinden un Nivel de Servicio al Cliente Superior, obviamente luego de la aplicación del Manual de Servicio al Cliente.

Diseño técnico de la propuesta

Manual de servicio al cliente para restaurantes

Introducción

El presente Manual constituye una herramienta mercadológica que pretende contribuir con la temática de Servicio al Cliente en Restaurantes.

Dicho documento además es un compendio de experiencias tanto de hombres como de mujeres entrenados y dedicados a servir al cliente, los cuales están convencidos de que la calidad y el buen servicio son elementos esenciales para lograr la excelencia.

Al presentar éste Manual se espera contribuir con el desarrollo de habilidades y destrezas en el área de Servicio al Cliente, las cuales serán potenciadas por parte de los propietarios y empleados de restaurantes y todos quienes se encuentren interesados en aprender una serie de aspectos generales vinculados con: la ambientación, indumentaria del personal, higiene de alimentos, etiqueta y protocolo, normas de cortesía entre otros; permitirán forjar y mantener una posición competitiva de largo plazo y sobre todo lograr la satisfacción total de los clientes quienes son la razón de ser de todo negocio.

En esencia el Manual de Servicio al Cliente, es sencillo y fácil de aplicar y nace con la aspiración de servir de orientación y referencia para el público en general, con el fin de iniciar una aventura hacia la mejora permanente y continúa de la calidad del servicio prestado, una aspiración a la perfección.

Para la elaboración del presente Manual de Servicio al Cliente nos sustentamos en las siguientes referencias:

1. CARRIZALES, Raúl. (2001). *“Imagen y Marketing Personal”*. Editorial

Palomino.Lima-Perú.130p.

2. WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
3. BARRERO, V. (2000). *Satisfacción del cliente en el servicio*.
4. FISCHER, René; "Manual de Servicio para Hoteles y Restaurantes".
- 5.- Manual de Consulta Servicio al Cliente PILOT.
- 6.- Manual de Urbanidad, ¿Cómo Comportarnos?, Grupo Editorial EDIPIIME.
- 7.- Manual Básico de Primeros Auxilios y Procedimientos de Emergencia. POLICIA NACIONAL.
- 8.- Manual de Primeros Auxilios, CRUZ ROJA ECUATORIANA.

Sitios Web:

alvaroprado@gratispararestaurantes.com

www.buenaspracticasenrestaurantes.com

www.mailxmail.com/cursos-cocina-alimentación.com

www.estoesmarketing.com

www.estrategiaynegocios.net

Procedimiento de servicio al cliente

Figura N°1



Insuficiente personal para atender al clientes

Fuente: Restaurante XXX

Figura N°2



Personal suficiente para atender al cliente

Fuente: www.restaurantemagnetico.com

Para atender al cliente con calidad y calidez todo empleado del restaurante debe considerar los siguientes aspectos:

1. Debe contar con un amplio conocimiento de la oferta del restaurante, tanto de sus productos y elaboraciones como del servicio o las instalaciones, informando al cliente sobre condimentos, elaboración, cantidades, orientando o sugiriendo alternativas a sus peticiones para facilitar la elección, ahorrando tiempo en la confección del pedido.
2. Ofrezca al cliente la posibilidad de llevarse el producto no consumido (vino o comestibles) en envoltorios adecuados. Se proponen fórmulas de cortesía como preguntar al cliente que no acaba la botella de vino o que se deja una parte importante de la comida en el plato: “¿Me permite que se lo envuelva para que pueda llevárselo?”

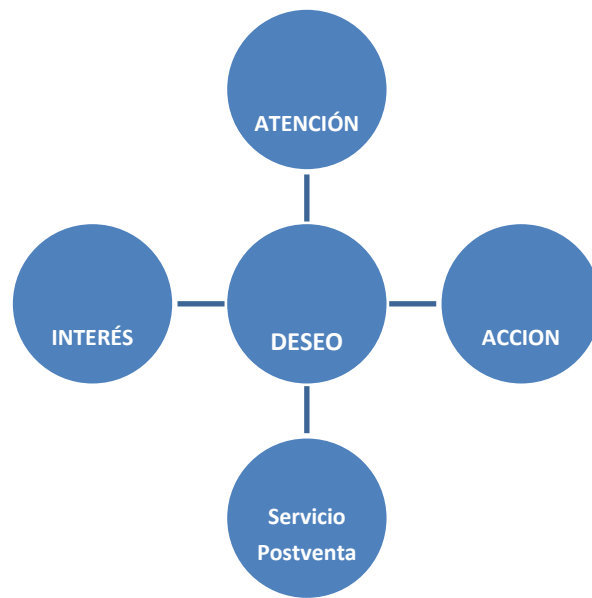
3. Atienda al cliente de forma inmediata.
4. Utilice un tono de voz suave y su ritmo de transmisión debe ser relajada que no refleje ni prisas ni ansiedad.
5. Tenga capacidad para escuchar (se trata de que el cliente pueda expresar todo aquello que desea y que se realice un esfuerzo de comprensión).
6. Realice preguntas que faciliten lo que el cliente quiere comunicar.
7. Controle su agresividad.
8. Sea capaz de sonreír.
9. Hable el idioma que el cliente quiere escuchar.
10. Mantenga un control visual en la zona de contacto con el cliente.
11. Evite realizar trabajos paralelos o jugar con objetos mientras atiende a su cliente.
12. Procure asentir regularmente cuando el cliente habla.
13. Conteste las preguntas y si no se saben las respuestas realice el esfuerzo de buscar la información.
14. Mantenga el nivel físico con el cliente cuando este está de pie.
15. Si se dirige a clientes que se encuentran sentados debe mantenerse de pie.

16. Cuando el personal está en situación de espera, se mantendrá a la vista del cliente, evitando apoyarse en elementos decorativos, paredes o mobiliario.
17. Evite meterse las manos en los bolsillos y, en la medida de lo posible, cruzarse de brazos.
18. No dé la espalda al cliente en el caso de que exista un mostrador o barra.
19. Se trate o no de su área de actuación si un cliente se dirige a Ud, atiéndale con amabilidad verificando que el cliente satisface su demanda.
20. Atienda al cliente con rapidez y esmero, no juegue con su tiempo.
21. Deje los trabajos que pudiera estar realizando, siempre que esto sea posible, cuando un cliente se dirige a Ud, en caso de que no fuera posible se pedirán disculpas y se intentará atenderlo con la mayor celeridad.
22. Si Ud está ocupado con un cliente y llega otro cliente presencial o por teléfono, realice una indicación gestual de identificación y mantenga el contacto visual con el cliente en espera.
23. Sea discreto y evite conversaciones o llamadas personales que puedan ser oídas por el cliente.
24. Cualquier problema de trabajo entre el personal deberá ser resuelto sin perder la compostura y manteniendo tonos de voz y un vocabulario correcto.
25. Si va a interrumpir a un miembro del personal que está atendiendo a un cliente, previamente solicite la autorización del cliente.

26. Si por cualquier motivo tiene que dejar al cliente, pídale disculpas, intentando que un compañero se ocupe lo más rápidamente de él.
27. Si Ud está realizando una gestión que requiere una espera del cliente, mantenga como mínimo el contacto visual durante el desarrollo de la misma, pero si la espera sobrepasa los 5 minutos ofrézcale al cliente un lugar donde sentarse a esperar.
28. Ud debe poseer un conocimiento exhaustivo de la oferta del establecimiento, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo: elaboraciones, instalaciones y servicios, y sus horarios.
29. Cuando el cliente ingrese sólo al restaurante se le debe brindar un trato especial, lo fundamental es que se sienta entretenido mientras espera recibir su orden; algunas alternativas pueden ser: entregarle el periódico para que se informe, si es un hombre sólo darle revistas vinculadas con los últimos modelos de automóviles, si es una mujer entregarle revistas vinculadas con belleza, cosméticos, ropa; etc.; o en general sea hombre o mujer que esté solo o sola el mesero puede entregarle una revista vinculada con alimentación, nutrición etc; pero nada referente a enfermedades, violencia o temas que podrían quitarle el apetito.

Figura N° 3

Consideraciones para la orientación del servicio al cliente



Modelo AIDA (atención, interés, deseo y acción)

Fuente: QUIJANO, Víctor Manuel.(2001). "Calidad en el Servicio".

Para dirigirse a su cliente considere los siguientes aspectos:

Atención.- Preséntese de forma impecable, use un tono de voz adecuado, conozca sobre el servicio que va a brindar y sugiérale al cliente lo que puede comer.

Interés.- Pregunte al cliente sus gustos y preferencias en cuanto a los alimentos que desea servirse, dele a conocer 2 o 3 alternativas del menú del día.

Deseo.- Despierte el deseo del cliente en cuanto a un determinado plato, pinte el plato en la mente del cliente, describa su contenido.

Acción.- Permita que el cliente decida qué comer, tome nota del pedido del cliente, no tarde más de 5 minutos para servir el plato.

Servicio postventa.- Pregúntele al cliente si el almuerzo o la cena fue satisfactorio, anote las quejas y sugerencias que el cliente puede hacerle, presente alternativas de solución y ejecútelas.

Procedimiento de servicio al cliente para los propietarios

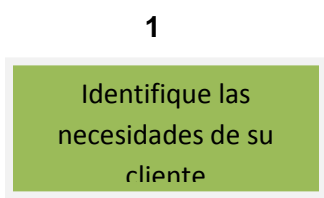
Ud como propietario del restaurante debe considerar los siguientes aspectos:

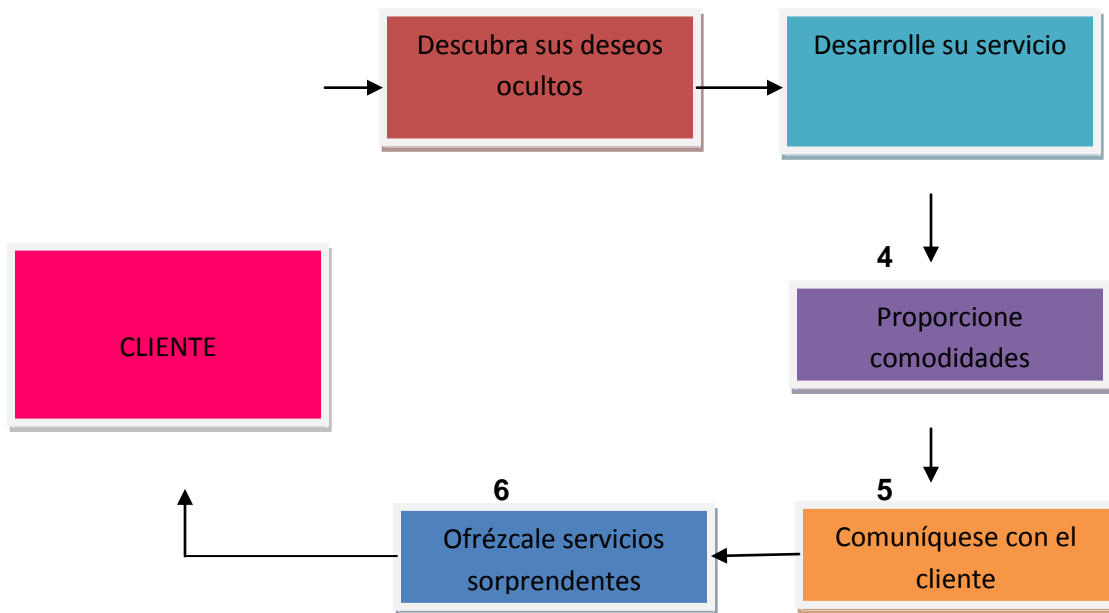
1. Cuente con suficientes juegos de mantelerías y servilletas para poder proceder a su cambio después de cada servicio y manteniendo un mismo modelo en toda las mesas.
2. Si dispone de sobremanteles o salvamanteles en cualquiera de sus acepciones, mantenga el mantel inferior bajo las condiciones de uso y limpieza adecuadas.
3. Los manteles, sobre manteles, salvamanteles debe incluir un diseño y colores acordes con la decoración ambiental del restaurante, y estar en buenas condiciones, carentes de desperfectos, descosidos o rotos, limpios y sin arrugados.
4. En el restaurante se dispondrán de vajillas adecuadas a cada uso dentro de su actividad, y en número suficiente para proceder a su cambio después de cada servicio y manteniendo el mismo modelo de ser posible, deberán estar en buenas condiciones, carentes de desperfectos, limpias y brillantes.

5. Disponga de cuberterías adecuadas a cada uso dentro de su actividad, y en número suficiente para proceder a su cambio después de cada servicio y manteniendo un mismo modelo en toda la mesa. Deberán estar en buenas condiciones, carentes de desperfectos, limpias y brillantes.
6. Disponga de cristalerías adecuadas a cada uso dentro de su actividad, y en número suficiente para proceder a su cambio después de cada servicio y manteniendo un mismo modelo en toda la mesa. Deberán estar en buenas condiciones, carentes de desperfectos, limpias y brillantes.
7. Abra los productos cerrados como las bebidas en presencia del cliente. En caso de vinos o cavas se mostrará antes la etiqueta al cliente para su comprobación.
8. Cambie los vasos o copas con cada cambio de vino o cada nuevo servicio de una bebida.
9. Sirva todos los platos de la mesa a la vez y retírelos también a la vez cuando el último de los comensales haya terminado.

Figura N°4

Procedimiento para satisfacer al cliente externo





Pasos para satisfacer al cliente

Fuente: AREVALO, Roland.(2000).“Comportamiento del Consumidor”

Para encantar a un cliente y satisfacer sus requerimientos Ud. debe:

1. Pregúntele al cliente cuáles son sus necesidades, gustos y preferencias en cuanto a: la atención que recibe, variedad en el menú que se ofrece, ambientación del local, conveniencia en cuanto al precio que se ofrece; entre otros aspectos.
2. Aunque el cliente no manifieste su inconformidad frente a una determinada circunstancia sea observador y anticipése a sus necesidades, por ejemplo: si el cliente a la hora del almuerzo ingresa al restaurante sofocado por el calor ofrézcale de inmediato una bebida refrescante.
3. Desde el momento que el cliente ingrese al restaurante ubíquelo en una mesa que se encuentra disponible, entréguele la carta de menú y descríble los servicios que ofrece el restaurante.

4. Procure que el cliente se sienta cómodo con la silla, mesa, cubiertos, platos, y demás útiles de comedor que esté utilizando, en la mesa no deben faltar saleros, azucareros, cubiertos, servilletas, ajiceros, dos o tres tipos de salsas; de igual manera el baño debe ser confortable y disponer de todo tipo útiles de aseo personal y en la cantidad suficiente.
5. Al comunicarse verbalmente con el cliente jamás olvide el contacto visual, recuerde además que los clientes son muy perceptivos, tenga mucho cuidado con el lenguaje corporal que maneja frente al cliente, por ejemplo: no cruce los brazos a la altura del pecho mientras el cliente le manifiesta alguna queja porque está demostrándole una posición desafiante, cuando esté tomando la orden del cliente no juegue con el cabello, ni haga sonar el taco del zapato porque eso denota impaciencia; entre otras demostraciones no verbales.
6. Sorprenda al cliente con el fin de que su visita al restaurante sea una experiencia inolvidable y no monótona, por ejemplo: cada día viernes prepare un postre diferente y permite que el cliente deguste la cantidad que desee, otra alternativa eficaz es preguntarles a los clientes fieles la fecha de su cumpleaños y festejarles con flores y música, además por ése día tan especial no le cobre el almuerzo o plato a la carta que él prefiera.

Procedimiento para satisfacer al cliente interno

El propietario del restaurante debe considerar las siguientes exigencias para satisfacer a sus colaboradores:

1. Brindar un trato equitativo a sus empleados.

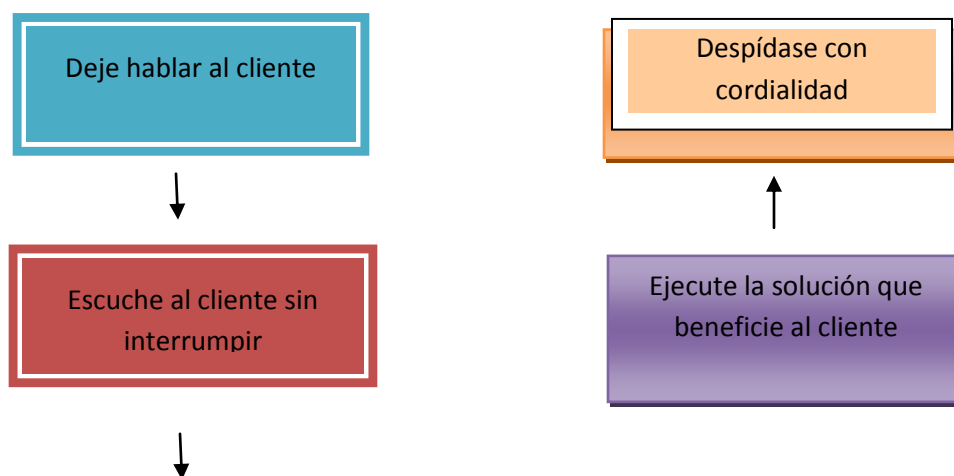
2. Pagarles un sueldo justo y en forma puntual.
3. Afiliarles al IESS.
4. Capacitarles como mínimo tres veces al año en temas como: servicio al cliente, relaciones humanas, entre otros.
5. Motivarles a través de incentivos tanto económicos (dinero en efectivo, bonos etc) como no económicos (felicitaciones verbales, cartas de felicitación, etc).

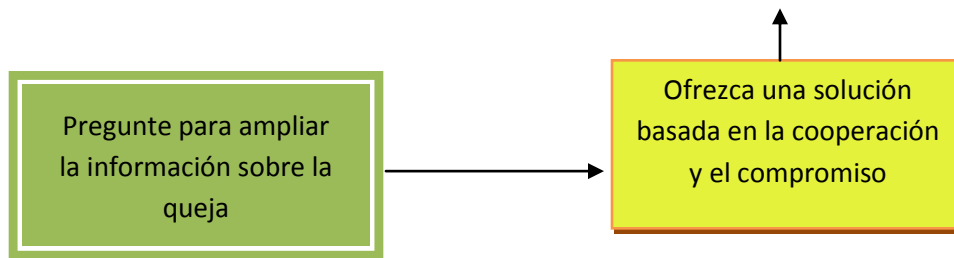
Procedimiento para tratar quejas y sugerencias

Las quejas y sugerencias de los clientes internos y externos deben ser tomadas en cuenta, los clientes internos se encuentran en contacto directo con el cliente y son capaces de proponer interesantes y válidas ideas para ofrecer productos y servicios que superen las expectativas del cliente.

Figura N° 5

Consideraciones para tratar una queja





Ciclo para resolver quejas de los clientes

Fuente: WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente.

Considere los siguientes requerimientos para atender una queja:

1. Ud como propietario del restaurante reciba las quejas y sugerencias de su personal con la mayor atención hasta el final de la exposición y sin interrumpir en ningún caso.
2. Ud como empleado reciba las quejas y sugerencias de los clientes con la mayor presteza, aun cuando el cliente pudiera no tener razón no entre en discusión con el cliente, intentando respetuosamente derivar el asunto hacia problemas de comunicación, malentendidos o disfunciones en el servicio.
3. Presente disculpas en cualquier caso y tome las medidas oportunas para evitar situaciones parecidas en el futuro.
4. En caso de que el cliente persistiera en la queja se le ofrecerá manifestarla directamente al propietario.
5. Ofrezca al cliente el impreso correspondiente de reclamación para reflejarla por escrito al propietario.

6. Su deber como propietario del restaurante es aplicar encuestas de satisfacción del cliente en el momento de presentación de la factura correspondiente al servicio prestado; en el cuestionario no deben incluirse más de 10 preguntas, las mismas deberán ser de selección múltiple, para que el cliente las responda con rapidez y facilidad.
7. Ubique un buzón de sugerencias en un lugares visible dentro del restaurante, el personal que trabaja en los restaurantes debe explicar a los clientes que con el fin de lograr un servicio de calidad, es conveniente que ellos emitan su opinión por escrito y en forma reservada y anónima, entregue una hoja de papel en blanco y un esfero, retírese y permita que el cliente exprese su opinión por escrito y posteriormente dígle que deposite la nota en el buzón de sugerencias del restaurante.

Figura N° 6



Cliente antes de que se instale buzón de sugerencias

Figura N° 7



Buzón de quejas y sugerencias

Fuente: www.tuposicionamiento.com

Su compromiso como propietario del restaurante es vaciar mensualmente el buzón de sugerencias y leer las inquietudes, quejas y sugerencias de los clientes para ser atendidas con prontitud.

Normas de cortesía para servir al cliente

Figura N° 8



Mesero disponiéndose a servir al cliente

Fuente: www.secretosderestaurantes.com

La imagen de amabilidad y de interés hacia el cliente deberá ser norma habitual de conducta.

Siga las siguientes normas de cortesía para lograr un servicio al cliente de excelencia:

1. Demuestre respeto a su cliente ofreciéndole un cordial saludo.
2. Utilice las siguientes palabras cuando la situación así lo amerite: gracias, con su permiso, muy amable, pase Ud, por favor, no volverá a suceder, puedo ayudarle en algo, permítame servirle, entre otras.
3. Practique el contacto visual con su cliente.

4. Sea afable en su trato.
5. Actúe con gentileza, cordialidad y desinterés.
6. Sea solidario con los clientes.
7. Sea puntual siempre.
8. Mantenga sus rutinas de higiene y limpieza en privado.
9. Hable en voz baja y no sobre temas polémicos ni comprometedores.
10. Ud como empleado atienda al cliente con presteza. En caso de ineludible espera se le hará saber al cliente (suele ser suficiente con un sencillo: “En seguida estoy con ustedes”), manteniendo siempre un contacto visual que transmita al cliente nuestra predisposición a atenderle en el menor plazo posible.
11. Trate al cliente siempre de “usted” al cliente no le tutee.
12. Sirva la comida por la izquierda del comensal, el vino por la derecha, y la comida se retira por la derecha.
13. Cuando tenga lugar la atención telefónica, atienda la llamada con rapidez; se emplee fórmulas de cortesía del tipo: “Restaurante....., buenos días, le atiende.....¿En qué puedo ayudarle?”; mantenga la misma imagen de amabilidad y de interés hacia el cliente que en la atención presencial; apunte datos en el momento si fuera necesario para evitar su olvido, como en caso de una reserva; si no se puede resolver inmediatamente el asunto requerido, solicite el nombre del cliente y número de teléfono para contestar lo antes posible.

Normas de cortesía en la mesa

Figura N° 9



Mesero sirviendo al cliente

Fuente: www.restaurantes.com

Los clientes del restaurante deben considerar las siguientes normas de cortesía en la mesa:

1. Empezar a comer cuando todo el mundo esté servido.
2. Diga gracias cuando le sirvan, tampoco descuide el por favor para solicitar cualquier cosa.
3. Mastique silenciosamente y no hable nunca con la boca llena.
4. Los ruidos emitidos cuando se bebe, por ejemplo un caldo, están rigurosamente prohibidos.
5. No llene nunca demasiado la boca.
6. Lleve la comida a la boca y no al revés.
7. Mantenga el busto erguido, pero sin rigidez.

8. Coloque la servilleta en el centro del servicio de la mesa (dentro del plato), en el lado izquierdo del servicio de la mesa (alado del plato), dentro de la copa o vaso.
9. No ate la servilleta alrededor del cuello, colóquela sobre la falda ó los pantalones.
10. No utilice el mantel, la servilleta o cualquier otra tela para limpiar los cubiertos.

Procedimientos que involucran al personal del restaurante

Figura N° 10



Inadecuada imagen personal

Fuente: Empleadas Restaurante XXX

Figura N°11



Excelente imagen personal

Fuente: www.restaurantes.com

Procure que todo el personal que trabaja en su restaurante cumpla con las siguientes normas generales de higiene:

1. Baño diario y aseo personal
2. Lave sus manos constantemente

3. Goce de un buen estado de salud
4. Use su uniforme y mantenga una presentación impecable
5. No maneje dinero mientras manipula alimentos.
6. No fume cuando se preparen o manipulen los alimentos
7. No use joyería
8. Deshágase de desperdicios y residuos de comida
9. No se chupe los dedos
10. No pruebe los alimentos con las manos
11. Mantenga sus uñas cortas y limpias
12. No manipule alimentos cuando tenga heridas e infecciones en la piel

Procedimiento a seguir por parte de los propietarios

Figura N° 12



Propietario y empleadas del restaurante

Fuente: Personal del Restaurante XXX

Figura N° 13



Personal del restaurante

Fuente: www.restaurantemagnético.com

En lo que respecta a la selección del personal y demás requerimientos que deban cumplir los propietarios de los restaurantes deben considerar los siguientes aspectos:

1. Contrate personal adecuado para el desempeño de su labor con el nivel de exigencia requerido, y en número suficiente para la realización de las labores como: cocina, recepción y entrega de pedidos, cobro, entre otras.
2. Tome en cuenta el perfil del trabajador y su experiencia, frente a los requisitos necesarios de formación para el desempeño satisfactorio de su labor.
3. Elabore un documento sencillo, el cual incluya las funciones y responsabilidades del personal; defina claramente los horarios, turnos y descansos.
4. Establezca un calendario de reuniones periódicas con sus empleados con el fin de comentar posibles incidencias, informar de novedades, estimular actuaciones que se consideren acertadas; y establezca cambios que se pretendan realizar para la corrección o mejora del servicio al cliente.
5. Su responsabilidad como propietario del restaurante es proveer a todos sus empleados del respectivo uniforme, para su confección prefiera colores como: negro, azul marino, concho de vino, café o plomo que denotan sobriedad y seriedad.
6. Proporcione a sus empleados la correspondiente placa o sello distintivo con el nombre de cada uno de ellos para que los clientes puedan identificarlos.

Figura N° 14



Vestimenta de empleadas

Fuente: Empleadas Restaurante XXX

Figura N° 15



Personal uniformado

Fuente: www.marketingdirecto.com

7. Sea honesto, si hay confianza y respeto entre su personal y los clientes , entonces habrá un ambiente de trabajo que fomentara la eficiencia y un espíritu de equipo .

Procedimientos generales a seguir por parte del personal

Figura N° 16



Personal del restaurante

Fuente: Personal del Restaurante XXX

Figura N° 17



Personal del restaurante uniformado

Fuente: www.restaurantemagnetico.com

1. Demuestre condiciones de decoro y compostura como imagen del establecimiento.
2. Abroche los botones de su uniforme no arremangue su camisa.
3. Use su respectivo uniforme durante el desempeño de su labor.
4. Debe portar la placa o sello distintivo con su nombre al costado izquierdo de su pecho para que el cliente lo identifique.
5. Use calzado sólido con suela antideslizante y apropiadamente ajustado para reducir el riesgo de resbalones, tropiezos, y caídas.
6. Si Ud es mujer no use faldas largas con colas ya que aumentan el riesgo de tropiezos; pero tampoco minifaldas que les impidan agacharse; lo conveniente es una falda a la altura de la rodilla o un pantalón cómodo sea jean o de tela.
7. No use mangas largas y sueltas, ya que pueden enredarse en las manillas de puertas y los respaldos de las sillas de los clientes.
8. Recoja su cabello para prevenir que llegue a estar en contacto con llamas (quemadores portátiles, velas) o se enrede al pasar por cortinas de plástico en las puertas.
9. Mantenga una imagen aseada y discreta.
10. No se admitirán tatuajes o piercings visibles, uñas pintadas en colores marcados, anillos o pendientes exagerados y, en general, cualquier aditamento o complemento discordante con la imagen pretendida.

11. En la comunicación con sus compañeros de trabajo mantenga siempre la compostura, un tono de voz bajo y un vocabulario correcto. Si el asunto a resolver fuera de mayor alcance siempre será fuera de la vista de los clientes y, en lo posible, fuera del horario de atención al público.
12. Como empleado extreme el cuidado y atención en todas las tareas que puedan generar ruido, como carga y descarga de fríegaplatos, traslado y manipulación de menaje, vajillas o cristalerías.

Procedimiento a seguir por parte de los meseros

Figura N° 18



Personal sirviendo platos sin uniforme

Fuente: Restaurante XXX

Figura N° 19



Meseros uniformados

Fuente: www.restaurantes.com

Los meseros deben considerar los siguientes aspectos para lograr un óptimo desempeño:

1. Sea puntual al llegar a su trabajo. Si Ud se presenta continuamente tarde a su trabajo, demuestra su falta de interés en el trabajo y una falta de respeto al propietario del restaurante y a sus compañeros.

2. Conozca del área en donde trabaja, para que pueda aconsejar al cliente acerca de las diversas formas de diversión que ofrecen. Este conocimiento demuestra que el mesero se esfuerza al máximo por complacer a su cliente.
3. Sea atento, tenga tacto, buen carácter y tenga el ánimo bien dispuesto. Converse con el cliente en una forma amable, utilizando un lenguaje correcto; la habilidad de sonreír en el momento oportuno obtiene muy buenos dividendos.
4. No actúe de una manera servil, sino anticípese a las necesidades y deseos de los clientes. Vigile con cuidado a los clientes durante el servicio, pero sin mirarlos con fijeza y siempre tenga cuidado cuando trata con un cliente difícil.
5. No discuta jamás con el cliente, pues eso sólo agravaría la situación, dirija las quejas al dueño del restaurante.
6. Cultive la buena memoria, puede serle útil en varias formas en su trabajo si sabe lo que les agrada o desagrada a los clientes, por ejemplo en dónde prefieren sentarse, cuáles son sus bebidas favoritas, entre otros aspectos.
7. Demuestre una conducta impecable en todo momento, en especial frente al cliente.
8. Presente una imagen pulcra, recuerde que la primera impresión es la que cuenta.
9. Ud debe poseer un conocimiento muy completo de todas las formas de alimentos y bebidas que se ofrecen en el restaurante.
10. Desarrolle su sentido de urgencia, recuerde que hay cosas que no pueden esperar.
11. Cerciórese de que los clientes tenga todo lo que requieren y estén totalmente satisfechos, anticípese a las necesidades del cliente.
12. Ud deberá conocer todo lo referente al menú la composición de los diferentes platillos y sus aderezos; los cubiertos adecuados, los acompañamientos y el servicio, a fin de que pueda aconsejar a los clientes en sus elecciones.
13. Demuestre modales agradables, dando muestras de cortesía y tacto, tenga buen carácter y sentido del humor y jamás se disguste, aun cuando en ocasiones las cosas puedan ser difíciles.
14. Si hay derrames, limpie de inmediato porque hay riesgo de resbalones al momento servir.
15. No use una charola rota.
16. Asegure que esté estable la charola y agárrela bien antes de poner cosas pesadas en ella (ponga estas cosas en el centro de la charola).

17. No sobrecargue las charolas; asegure distribuir el peso uniformemente por la charola.
18. Use charolas que permiten agarrarse más o menos a lo ancho de los hombros.
19. Detenga la charola con las dos manos, especialmente si está completamente llena.
20. Amontone platos del mismo tamaño juntos.
21. Nunca empalme las tazas más de dos, una encima de otra.
22. Ponga cubiertos similares juntos en la charola (para evitar riesgos de cortaduras al separarlos antes de lavar).
23. Use una charola aparte para llevar vasos.
24. Al limpiar sin charola, amontone los platos en el brazo en capas equilibradas, colocando los cubiertos con seguridad.
25. No cargue más de lo que se puede llevar fácilmente sin peligro.
26. Al quitar basura, asegure que todos los cigarros y puros estén apagados y desechados en un contenedor de metal aparte que no tenga papel.
27. Deseche con mucho cuidado vidrio o platos rotos en un contenedor designado.
28. Al transportar platos calientes, use un trapo grueso y seco (los trapos mojados pasan más rápido el calor y aumentan el riesgo de quemaduras).
29. Advierta a los clientes (especialmente a los niños) si los platos, platos hondos, o tarros y tazas están calientes.
30. Preste atención especial al llevar platos o platillos calientes por escaleras.

Procedimiento a seguir por parte del Cocinero (a)

Figura N° 20



Cocinera del restaurante

Fuente: Restaurante XXX

Figura N° 21



Cocineros del restaurante

Fuente: www.restaurante.com

Ud. al ser la persona encargada de preparar los alimentos, considere que el tipo de cocina depende de los ingredientes y de las costumbres que Ud tiene para preparar los alimentos. Considere los siguientes aspectos:

1. Use ropa protectora de color blanco que les cubra el cuerpo, lleve completamente cubierto el cabello y use calzado apropiado.
2. Toda su vestimenta debe ser lavable, manténgala limpia y en buen estado de conservación.
3. Limpie las plataformas, pisos, paredes, campanas, mesas de despacho, estufas, etc.
4. Limpie y ordene del área de lavado
5. Procure el funcionamiento óptimo de las instalaciones, comprobando que las cañerías no estén tapadas; que las llaves y tuberías no goteen y que las conexiones no tengan fugas.
6. Prepare platillos apetitosos y bien sazonados, combinando texturas y colores en su presentación.
7. Controle las porciones y supervise que los platillos se preparen, presenten y sirvan de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad establecidos.

8. Disminuya al máximo el desperdicio
9. Supervise la limpieza, higiene y sanidad de la materia prima así como las diversas áreas de servicio.
10. Conozca los procedimientos para congelar y descongelar.
11. Conozca los sistemas de almacenamiento y orden de la materia prima.
12. Conozca todo lo relacionado con la recepción de alimentos perecederos y no perecederos, revisando su frescura, madurez, calidad y presentación.
13. Conozca los procedimientos para la preparación y combinación de los alimentos.
14. Supervise que se cuente con todo el material necesario para las actividades de cocina.
15. Solicite con oportunidad y en los horarios establecidos, los alimentos que requiere para preparar el menú.
16. Aplique los estándares de higiene y calidad
17. Conserve las coladeras o canales de grasa limpias y sin estancamiento.
18. Mantenga las ventanas protegidas con mallas para impedir la entrada de insectos.
19. La superficie o anaquel que se utilice para almacenar los alimentos, debe estar limpio a 15 cms sobre el nivel del piso para evitar el contacto con el techo y permitir el flujo del aire entre los productos.
20. Almacene los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de elaboración y expendio, separando los cocidos de los crudos con la precaución de mantener estos últimos en los compartimientos inferiores.

Procedimientos para la Ambientación

Figura N° 22

Figura N° 23



Infraestructura interna tradicional

Fuente: Restaurante XXX



Infraestructura interna moderna

Fuente: www.restaurantemagnetico.com

Su restaurante debe presentar unas ambientaciones cuidadas, acogedoras y atractivas al margen de estridencias decorativas, con especial atención a valores aportados por una estudiada distribución, un seleccionado amueblamiento y unas máximas condiciones de limpieza e higiene ambiental.

Procedimiento para la decoración ambiental

Figura N° 24



Figura N° 25



Inadecuada Decoración

Fuente: Restaurante XXX

Decoración Moderna

Fuente: www.secretosderestaurantes.com

Se le recomienda seguir las siguientes pautas en lo que respecta a la decoración ambiental:

1. Mantenga criterios generales de discreción, evitando contrastes extremados, colores chillones y efectos estridentes, con elementos ornamentales en armonía con el conjunto.
2. Puede conjugar la decoración ambiental con exposiciones ocasionales de cuadros de dibujo, pintura o fotografía, a modo de galería, aporta un toque de distinción y contribuye a la posible visita de turistas.
3. Use materiales absorbentes en techo y paredes para conseguir el máximo confort acústico, evitando ecos, reverberaciones e interferencias indeseables entre las mesas.

Procedimiento para la distribución del mobiliario

Figura N° 26



Figura N° 27



Desorden en la distribución de mobiliario

Fuente: Restaurante XXX

Ordenada distribución de mobiliario

Fuente: www.gestionrestaurantes.com

Considere los siguientes requerimientos para lograr una adecuada distribución del mobiliario:

1. Las mesas de su restaurante tendrán una altura de unos 75 cm y cada comensal dispondrá de una anchura de encimera en torno a 80 cm.
2. Prefiera comprar sillas cómodas para uso de los clientes.
3. Disponga de al menos una o dos sillas para niños de acuerdo al espacio físico disponible.
4. El mobiliario y complementos de decoración del local no podrá ostentar publicidad de marcas comerciales, salvo la propia del establecimiento y siempre de forma discreta.
5. Procure cuidar la distancia entre las mesas y con el mobiliario auxiliar para facilitar el tránsito de meseros sin perturbar la comodidad del cliente.
6. No admita máquinas de juegos recreativos ni expendedoras de tabaco.

Procedimientos de limpieza

Figura N° 28

Figura N° 29



Desorden y falta de limpieza

Fuente: Restaurante XXX



Limpieza de mesas

Fuente: www.gestionrestaurantes.com

Procedimiento de limpieza general

Considere las siguientes exigencias para la limpieza general de su restaurante:

1. Extremar la limpieza y desinfección del local, mobiliario, utensilios, menaje, vajilla, cristalería, vestuario, etc.
2. Realice las tareas generales de limpieza del local y de sus instalaciones se antes o después del horario de apertura al público, salvo el necesario mantenimiento de utensilios, menaje, vajilla, cristalería de uso continuo, que deberá extremar las precauciones para no provocar molestias a los clientes.
3. Apenas abra el restaurante los suelos y revestimientos deberán estar perfectamente secos.

4. Su restaurante debe contar con un sistema para evitar la introducción de agua en días de lluvia, incluso por el simple tránsito de clientes. En ningún caso se podrán utilizar materiales eventuales para el secado del agua ocasional, como aserrín, cartones, periódicos o similar.
5. Lave sus manos luego de usar el baño, después de manejar dinero o implementos sucios, después de fumar, toser o estornudar o luego de tocar su cara, su cabello o cualquier cosa que pueda contaminar los alimentos. Lave y seque sus manos con una toalla limpia.
6. Use los mangos de cuchillos, tenedores y cucharas, y tome los platos por la base y el borde. Los vasos deben tomarse por la parte inferior (por el pie si se trata de copas). Evite colocar los dedos en los vasos o en los alimentos mientras sirve o limpia. Esto es importante porque cualquier bacteria nociva puede ser traspasada a la comida.
7. En lo concerniente a los servicios higiénicos deben mantenerse limpios en todo momento.
8. Limpie y desinfecte las sillas para niños después de cada uso.
9. Disponga de áreas o compartimentos para el almacenamiento de los implementos de aseo y sustancias utilizadas para la limpieza, tales como escobas, escobillas, detergentes, etc., los cuales deben mantenerse y almacenarse de forma que no contaminen los alimentos, los utensilios, el equipo o la ropa.

Procedimiento para limpiar platería

Figura N° 30



Platería limpia

Fuente: www.restaurantes.com

Considere los siguientes requerimientos para limpiar la platería:

1. Siempre use guantes para lavar los platos.
2. Use una esponja suave y jabón en crema para lavar los platos.
3. Luego de lavar los platos colóquelos en el porta platos para que se escurran y luego séquelos con un mantel suave.
4. Siempre siga las instrucciones del fabricante o proveedor, en el caso de platos de porcelana fina u otro material que requiera una limpieza especial.

Procedimiento para limpiar cuchillos

Figura N° 31



Cubiertos sucios

Fuente: www.restaurant.org

Figura N° 32



Cuchillos limpios

1. Utilice guantes para lavar los cuchillos.
2. Use una esponja suave y jabón en crema para lavar los cuchillos.
3. Luego de lavar los cuchillos déjelos escurrir y luego séquelos con un mantel cogiendo el mango y secando desde ese sitio hacia la punta.
4. No deje los cuchillos de cocina y la cuchillería en fregaderos u otros contenedores llenos de agua ya que constituyen un riesgo.
5. Limpie los cuchillos del lado desafilado, con la hoja orientada en dirección contraria a usted.
6. Al transportar cuchillos, apunte la hoja para abajo.
7. Hierva en agua caliente durante 15 minutos todos los cubiertos, repita éste procedimiento cada 3 días.

Procedimiento para limpiar cristalería

Figura N° 33



Cristalería sucia

Figura N° 34



Cristalería limpia

Fuente: Fuente: www.restaurant.org

1. Siempre use guantes para lavar la cristalería.
2. Use una esponja suave y jabón en crema para lavar los vasos, copas, jarras, platos u otros objetos de cristal.
3. Luego de lavar la cristalería deje que ésta se escurra y luego seque con un mantel suave procurando no dejar ni una sola gota de agua en el interior.
4. Al pulir vasos, trate los bordes con cuidado.
5. Maneje con cuidado los vasos enfriados; el vidrio es más frágil cuando está frío.

Procedimiento para limpiar la vajilla

Figura N° 35



Vajilla limpia

Fuente: www.restaurantes.com

1. Utilice guantes para lavar su vajilla.
2. Use una esponja suave y el respectivo jabón en crema para lavar su vajilla.
3. No amontone demasiado alto la vajilla; el peso puede sobrecargar fácilmente la estantería y el montón de platos puede caer.

4. Luego de lavar la vajilla deje que se escurra y luego seque con un mantel suave.

Procedimiento para la aireación y ventilación

Figura N° 36



Instalaciones sin ventilación

Fuente: Restaurante XXX

Figura N° 37



Ventiladores adecuados para restaurantes

Fuente: www.restaurantemagnetico.com

1. Procure una correcta aireación o ventilación del local para evitar olores no deseados.
2. Cuente con 2 o 3 ventiladores y enciéndalos sólo en momentos de calor, generalmente al medio día y en horas de la tarde.
3. Valore la ambientación con productos o materiales naturales frente a la utilización desaconsejada de ambientadores perfumados.
4. No permita fumar dentro del restaurante, para ello coloque pequeños anuncios en lugares visibles para que el cliente pueda observarlos.

Procedimiento para la infraestructura interna y externa

Figura N° 38



Restaurante sin rótulo de identificación.

Fuente: Restaurante XXX

Figura N° 39



Restaurante con rótulo visible

Fuente: www.gestionrestaurantes.com

En las instalaciones de su restaurante Ud debe:

1. Externamente, pinte la fachada de su restaurante utilizando colores tenues como: blanco, verde limón, abano, lila, celeste, durazno, entre otros.
2. Coloque en la parte superior de la puerta de acceso el rótulo distintivo de su restaurante, el mismo debe contar con el respectivo logotipo y slogan visibles para el cliente.
3. Abra la puerta de acceso y limpie los corredores.
4. Un empleado se ubicará en la puerta de entrada y se encargará de dar la bienvenida al cliente y a la vez debe dirigirlo a una mesa que se encuentre disponible; de inmediato se le entregará la carta al cliente y se le asesora para facilitarle la elección de su pedido.

5. Internamente y como complemento imprescindible, procure que las instalaciones del establecimiento aporten racionalidad en su concepción y responsabilidad en su uso, para que las condiciones de bienestar lumínico, climático, acústico e higiénico alcancen los mayores umbrales de confort en el desarrollo de la actividad y sus servicios.
6. El restaurante debe disponer de una instalación de iluminación suficiente, adecuada a sus condiciones físicas de iluminación natural, superficie, altura de techos, etc.
7. En cuanto a los audiovisuales es preferible la ambientación musical del establecimiento pero siempre en niveles de emisión sonora reducidos.
8. Prefiera la programación de televisión con expresa mención a retransmisiones deportivas o vídeos musicales.
9. Mantenga las instalaciones y aparatos en perfecto estado de mantenimiento.
10. El espacio de cocina estará debidamente insonorizado para que los trabajos ahí desempeñados no afecten acústicamente a la sala.
11. Todas las instalaciones y aparatos sanitarios estarán en perfecto estado de mantenimiento.
12. Coloque el jabón, el papel higiénico o las toallitas de papel en sitios visibles para el cliente, provea la cantidad suficiente, manteniendo siempre una cantidad de reserva a la vista del cliente para evitar la desagradable situación de tener que solicitarlo.

Figura N° 40



Preparación de alimentos

Fuente: Restaurante XXX

Figura N° 41



Preparación higiénica de alimentos

Fuente: www.restaurantes.com

Es esencial que Ud como propietario del restaurante o la persona encargada de comprar los alimentos tome en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Seleccione proveedores calificados que cuenten con productos elaborados de alta calidad y que cumplan con estrictas normas de higiene.
2. Adquiera de preferencia las carnes y embutidos en lugares tales como: supermaxi, y frigoríficos que cumplan con los requerimientos antes mencionados.
3. Compre las frutas, verduras, legumbres, granos y leguminosas diariamente en los mercados de la localidad y de inmediato prepárelos para que el cliente se beneficie de su valor nutricional.
4. Cuente con proveedores calificados para el abastecimiento de gaseosas, refrescos, agua mineral entre otras bebidas no alcohólicas; y promueva el consumo de jugos naturales.

Procedimiento para la compra y almacenamiento de alimentos

Figura N° 42



Figura N° 43



Compra de alimentos

Almacenamiento de alimentos

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Procedimiento para comprar los alimentos

Tenga precaución cuando compre sus alimentos.

1. Compre las cosas refrigeradas o congeladas después de comprar las cosas duraderas.
2. Nunca escoja carne o ave con la envoltura rota o que estén goteando.
3. No compre alimentos que tengan una fecha de venta, o de uso, vencida.
4. Ponga las carnes y aves crudas en bolsas de plástico para que los jugos de estos no contaminen los alimentos ya cocidos o los que se comen crudos, como frutas y verduras.

Procedimiento para el almacenamiento

Figura N° 44



Adecuado almacenamiento de alimentos

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Tome en cuenta los siguientes criterios para almacenar los alimentos:

1. Refrigere los alimentos perecederos dentro de un plazo de dos horas (una hora si la temperatura ambiente está por encima de 90 °F). Las bacterias dañinas que causan intoxicaciones alimentarias crecen rápidamente a temperatura ambiental.
2. Verifique la temperatura de su refrigerador y su congelador con un termómetro. El refrigerador debe de mantener una temperatura de 40 °F o menos, y el congelador, 0 °F o menos.
3. Cocine o congele las aves, pescados, carnes molidas, y vísceras (hígado, riñones, mondongo) crudas dentro de dos días; las carnes de res, ternera, oveja, o de cerdo, dentro de tres a cinco días.
4. Los alimentos perecederos como carnes y aves envuélvalos bien para que no entre el aire y así mantengan la buena calidad, y para prevenir que los jugos goteen sobre otros alimentos.
5. Para mantener la buena calidad cuando congele carnes y aves en su paquete original, envuélvalos con papel de aluminio o envoltura de plástico que están recomendados para uso en el congelador.

6. Los alimentos enlatados que contienen mucho ácido, como los tomates, las toronjas, y las piñas, se pueden guardar por 12 a 18 meses. Los alimentos enlatados de poco ácido como las carnes, aves, pescados y la mayoría de las verduras, duran de dos a cinco años -- si las latas se mantienen en buen estado y se han guardado en lugar fresco, limpio y seco.
7. Deseche las latas que estén abolladas, oxidadas, abultadas o goteando.

Conveniente ración de alimentos para incluir en el menú diario.

Figura N° 45



Excesiva y poco nutritiva ración de alimento

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Figura N° 46



Adecuada y nutritiva ración de alimento

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Considere los siguientes aspectos al momento de servir el menú:

1. Sirva caliente la comida caliente, y fría la comida fría, de modo que las bacterias nocivas no tengan oportunidad de crecer.

2. Las raciones de alimentos deberán repartirse de la siguiente manera y en cantidades moderadas:

- Sirva las sopas o cremas en platos soperos y con el respectivo acompañado (tostado, canguil, chifles, chochos, entre otros), en platos pequeños.
- En el segundo plato incluya el carbohidrato (una porción de arroz, papá, yuca, camote, mote, entre otros), una porción de granos (lenteja, fréjol, arveja, entre otros), una porción de carne (pollo, chanco, res, pescado), una o dos porciones de ensalada (lechuga, tomate, brócoli, remolacha, zanahoria, vainita, cebolla, coliflor entre otras).
- Posteriormente sirva el vaso de jugo natural o limonada excepto refrescos con colorante.
- En cuanto al postre incluya un trozo de torta, dulce de frutas, fruta entera, helado, gelatina, yogurt, entre otros.

Consideraciones para las cartas de menús gastronómicos

Figura N° 47



Menú colocado en la ventana del restaurante

Figura N° 48



Carta de menú propuesta

Fuente: Restaurante XXX

Fuente: www.marketineros.com.

Tome en cuenta los siguientes aspectos en lo que respecta a las cartas de menús gastronómicos:

1. Apenas el cliente se encuentre dispuesto en la mesa entregue la carta de menú, retírese y vuelva en un tiempo no mayor a 5 minutos para tomar el pedido.
2. Ubique en un lugar preferente y visible las cartas de menús o listados, los productos o elaborados propios de nuestra provincia, transmitiendo al cliente la alta calidad de nuestros alimentos y denominaciones de origen.

Consumo idóneo de alimentos

Figura N° 49



foto: Sandy Austin / www.saluddiaria.com

Alimentos con exceso de grasa

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Figura N° 50



Alimentos nutritivos

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Ubique en un lugar visible para el cliente pequeños letreros de información sobre el consumo idóneo de alimentos en los cuales se mencionen las siguientes recomendaciones:

1. Consuma diariamente lácteos, verduras, frutas, carnes blancas, pan y otros cereales.
2. Consuma cada semana pescado (3-4 raciones por semana), carnes poco grasientas (3-4 raciones por semana) y huevos (3-4 raciones por semana), legumbres (2-4 raciones por semana), cereales como arroz y pasta (2-4 raciones por semana) y frutos secos (3-7 raciones por semana).
3. Consuma ocasionalmente grasas (aceites de oliva y semillas; girasol, maíz, soja, etc.), dulces, caramelos, pasteles, refrescos, helados... Carnes grasas y embutidos.
4. Tome de 7 a 8 vasos de agua pura y sin gas para hidratarse y mejorar su metabolismo.

Aspectos nutricionales

Figura N° 51



Alimentos saludables

Figura N° 52



Alimentos que mejoran el estado de ánimo

Fuente: www.espaciogastronomico.com

Los alimentos aportan los nutrientes más saludables y necesarios para el sistema nervioso. Le ayudan a estar de buen humor, a sentirte bien, a mantener sus niveles de energía, así como a no perder la tranquilidad ni la vitalidad, y recuperar el equilibrio tanto si vive acelerado como si funciona en cámara lenta.

Sírvase incluir en el menú diario que ofrece a sus clientes los siguientes alimentos:

1. Sirva plátano como entrada o como postre, es excelente para calmar los nervios, es rico en vitamina B6 que interviene en la transformación de los compuestos proteicos en serotonina, una sustancia relajante que reduce la ansiedad. Esta fruta también contiene otros compuestos, como magnesio, ácido fólico, vitamina C y fibra vegetal que levantan el ánimo y las defensas, debilitados por el estrés.
2. Incluya trocitos de naranja en ensaladas o es una buena opción para el postre, ésta fruta es antiestrés, contiene vitamina C y nutrientes esenciales para la función nerviosa, como el ácido fólico y la tiamina.
3. Utilice la manzana para preparar las ensaladas o sívala como postre, ésta fruta se digiere rápidamente, tiene un efecto equilibrante del azúcar o glucosa en la sangre, y por tanto de la energía con que cuenta el organismo.
4. Sirva fresas a sus clientes como postre, pueden prepararse al almíbar, con crema o solas, esta fruta contienen fibra soluble, que ayudan a retardar el proceso de la digestión, contribuye a mantener niveles de la sangre en azúcar estables y ayuda a que la persona se sienta menos irritable.
5. No olvide incluir al chocolate en sus postres ya que aumenta la producción de feniletilamina, un compuesto que el cerebro segrega cuando recibe un estímulo emocional, y contiene componentes como la teobromina y la cafeína, que estimulan la actividad intelectual y la agudeza mental.
6. Prepare la avena sea en sopa o como bebida complementaria al menú la cual al ser licuada con fruta aporta gran cantidad de nutrientes, contiene vitaminas B6 y B5, un compuesto cuya carencia se relaciona con los cambios de humor, el dolor de cabeza y la fatiga, además está provista de proteínas, grasas insaturadas, carbohidratos, vitaminas, minerales y fibra.
7. Por lo menos una vez en semana sirva arroz integral, que es un carbohidrato complejo que ayuda a que el estado de ánimo y la vitalidad sean estables a lo largo

del día, evitando los altibajos de energía y que sobrevenga el agotamiento. El arroz integral tiene un efecto calmante debido a su aminoácido triptofano y sus vitaminas del grupo B, de efecto neuroregulador.

8. Ubique en el centro de la mesa un plato con rebanadas de pan integral, el cual es ideal para combatir el desánimo y el mal humor, beneficia el sistema nervioso, la sangre, las arterias e intestinos.
9. Procure servir un vaso de leche semidescremada o licuada con frutas en el desayuno, la leche contienen proteína del suero, que reduce la tensión, mejora el humor y realza la memoria.
10. Incluya pescado frito o estofado en el segundo plato, el atún y la sardina también son excelentes opciones, **estos** pescados son ricos en ácidos grasos omega-3, y los estudios han establecido una conexión entre los niveles bajos de omega-3s y la depresión.
11. Ud debe utilizar en la preparación de su menú alimentos como: espinacas, hojas verdes (culantro, perejil), col, brócoli, germen de trigo, soya, lentejas, que contribuye a estabilizar el humor.
12. Sirva a sus clientes como postre un vaso de yogur semidescremado, ya que es una buena fuente de la proteína y ayuda a mantener el buen humor retrasando la absorción de carbohidratos en la circulación sanguínea.

Procedimiento para etiqueta y protocolo

Figura N° 53



Personal de etiqueta y protocolo

Fuente: www.restaurantes.com

Procedimiento para preparar la mesa

Figura N° 54



Inadecuada preparación de la mesa

Fuente: Instalaciones Restaurante XXX

Figura N° 55



Adecuada preparación de la mesa

Fuente: www.gestionrestaurantes.com

1. Utilice un mantel grande que cubra toda la superficie de la mesa, de preferencia de color blanco o crema.
2. Coordine el color del mantel con el color de la vajilla.
3. Proteja el mantel de la suciedad, colocando sobre él un sobremantel de plástico o utilice un protector de vidrio.

4. Coloque mantelitos individuales para cada comensal.
5. Use servilletas grandes dobladas en forma rectangular o triangular, y colóquelas sobre el plato superior o a la izquierda de éste; más allá de los cubiertos.

Procedimiento para la distribución del servicio de mesa

Figura N° 56



Incorrecta distribución del servicio de mesa

Fuente: Restaurante XXX

Figura N° 57



Correcta distribución del servicio mesa

Fuente: www.restaurantemagnetico.com

1. Considere que el servicio completo de cubiertos comprende: cuchillo de carne o para el plato principal, de pescado, de postre; cuchara de sopa, de postre, de té, tenedor de carne, de pescado y de postre.
2. Use cubiertos de acero inoxidable que son más higiénicos y accesibles.
3. Al servir entremeses antes de la sopa, coloque sobre los platos llanos uno más pequeño y sólo luego de retirar este; coloque el de sopa convenientemente acompañado de otro llano.
4. Sirva las cremas y consomés en tazas especiales que se presenten y retiren junto con su plato.
5. A la izquierda del comensal y arriba coloque un plato pequeño para el pan o el queso.

Procedimiento para la disposición de los cubiertos

Figura N° 58



Correcta disposición de cubiertos

Fuente: www.restaurantes.com

1. Ubique los cuchillos y cucharas a la derecha del plato y los tenedores a la izquierda.
2. El orden de disposición es el mismo en que vayan a usarse, de afuera hacia dentro, de manera que los últimos en uso son los más próximos al plato.
3. Coloque los cubiertos del postre en la parte superior del plato con el mango de la cucharilla o cuchillo dirigido a la parte derecha y el tenedor a la izquierda.
4. Ubique los cuchillos en dirección hacia el plato, las púas de los tenedores y el cuenco de la cuchara hacia arriba.

Procedimiento para la disposición de la vajilla

Figura N° 59



Correcta disposición de vajilla

Fuente: www.restaurant.org

1. Los platos hondo o soperos, llano y de postre deben pertenecer al mismo juego.
2. Ud. debe disponer de vajillas completas que incluyan: ensaladeras, fuentes de distintas formas y tamaños, tazas de consomé y sus platos, sopera, platos planos y grandes para cierto tipo de pescado.
3. Utilice el posaplatos o plato de respeto como elemento decorativo, este se retira antes del postre.

Procedimiento para accesorios y adornos en la mesa

Figura N° 60

Figura N° 61



Insuficientes accesorio en la mesa

Fuente: Restaurante XXX



Suficientes adornos y accesorios en la mesa

Fuente: www.restaurantes.com

1. Distribuya estratégicamente algunos saleros, azucareros, ajiceros, pimenteros y bandejitas con mantequilla o queso.
2. Coloque un pequeño florero con flores artificiales en el centro de la mesa.
3. Otra opción puede ser ubicar en el centro de la mesa piezas de porcelana, madera o cerámica.
4. No recargue la mesa de adornos que se vuelvan un estorbo.

Estrategias para incrementar la rentabilidad en el punto de venta (Merchandising)

Figura N° 62

Figura N° 63



Deficientes estrategias merchandising

Fuente: Restaurante XXX



Estrategias de merchandising

Fuente: www.tuposicionamiento.com

Utilice las siguientes estrategias para incrementar la rentabilidad en su punto de venta:

Figura N° 64



Merchandising para restaurantes.

Fuente: www.tuposicionamiento.com

1. Ubique en las paredes laterales fotografías vinculadas con el menú y platos a la carta que Ud ofrece en su restaurante, con el fin de despertar el apetito del comensal.
2. A la entrada del restaurante ubique mástiles (carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas de alimentos y bebidas).
3. Coloque carteles con mensajes anunciadores, cuélguelos en las paredes, el mobiliario o el techo del restaurante.
4. En el estante del bar del restaurante disponga las botellas de las bebidas de manera elegante y atractiva que sea fácil de ver por el cliente
5. Realice bimensualmente demostraciones y degustaciones, para dar a conocer platos nuevos del menú como una forma de motivar el regreso de los comensales.
6. Realice animaciones en el punto de venta en fechas especiales por ejemplo: contrate un animador vestido de papa Noel en navidad, contrate un animador vestido de Cupido en San Valentín.
7. Haga que la persona encargada de recibir a los clientes entregue rosas de preferencia rojas o blancas en ocasiones especiales como día del padre, día de la madre, entre otras.

8. Prepare una gran variedad de postres en pequeñas cantidades y colóquelos en un carrito de postres, ubique el carrito en el centro del restaurante y permita que los clientes se sirvan el postre de su preferencia. Aplique esta estrategia trimestralmente.

Funcionamiento del cerebro del cliente (Neuromarketing)

Figura N° 65



El neuromarketing y los restaurantes

Fuente: neuromarketing@tuposicionamiento.com

Ud. puede aplicar las siguientes estrategias de neuromarketing en su restaurante:

1. Coloque nombres a los platos del menú que hagan referencia al nombre de un familiar: "La Sopa de la Abuelita" o "El Bisteck del tío Juan" pueden ser alternativas.
2. No ponga el signo monetario en el precio de cada uno de los platos.
3. Coloque un plato en el menú más caro que otros. Los comensales verán el precio alto y luego tenderán a pedir y consumir los platos "más baratos" pero más rentables para el restaurante.
4. Ponga los platos más rentables donde va la mirada.
5. Antes de servir el respectivo menú ofrézcale al cliente una bebida caliente, puede ser té o café ya que las bebidas calientes logran que las personas que las toman se sientan más receptoras y vean a quien se las ofrece de forma más amigable.

6. Ubique uno o dos canastos o fundas de frutas, verduras, leguminosas y otros alimentos frescos de manera que el cliente pueda visualizarlos; así al cerebro de los comensales llega la señal de que los alimentos son frescos.
7. Reciba al cliente con una amplia pero espontánea sonrisa y manténgala por lo menos por 20 segundos y despídase de la misma manera.
8. Estimule al cliente con olores agradables, que el menú que Ud ofrece ese día el cliente primero lo reconozca por el olor, utilice para el baño ambientales con aromas florales, frutales que sean agradables al olfato del cliente y no demasiado fuertes porque hay quienes tienen sensible éste sentido.
9. Presente un plato colorido a su cliente y decórelo con la mayor prolijidad con el fin de estimular su apetito.
10. Decore los platos que va a servir a los niños y deles forma de manera que ellos puedan asociarlos con animales, juguetes, personajes favoritos etc.

Consideraciones medioambientales para el restaurante

Figura N° 66



Planeta destruido

Figura N° 67



Planeta sin contaminación

Fuente: www.mailxmail.com

Tome en cuenta los siguiente requerimientos medioambientales en el restaurante:

1. Ud como propietario del restaurante preste atención a los aspectos de sostenibilidad y protección del medio ambiente, con medidas tendientes a conseguir un consumo responsable de agua, electricidad, gas, climatización, y otras, y reducir el impacto ambiental negativo.
2. Reduzca el consumo de recursos naturales y energéticos no recuperables, la disminución en la generación de residuos, reutilizables o reciclables cuando sea posible, y minimizar el impacto ambiental de emisiones atmosféricas, acústicas y residuales ineludibles.
3. Utilice en su restaurantes botes de basura que le permitan diferenciar entre plástico, vidrio, cartón, con el fin de crear una cultura de reciclaje dentro del restaurante.

Figura N° 68

Figura n° 69



Basurero no apto para reciclaje



Basureros para reciclaje

Fuente: www.mailxmail.com

4. Recicle todo el material posible (bolsas de papel o recipientes de cartón), desechándose los materiales plásticos, incluidas bolsas.
5. Recicle el papel de las facturas o las cartas de menús, contribuyendo a mejorar la imagen medioambiental del restaurante.
6. Todos los materiales de limpieza deben ser lo menos agresivos posible con el medio ambiente (sin cloro o fosfatos) y preferentemente biodegradables.
7. Clasifique y almacene todos los residuos del restaurante de forma selectiva, hasta su depósito en los contenedores municipales correspondientes.
8. Muestre especial atención a los residuos contaminantes, como aceites de cocina usados, o tóxicos, como focos fluorescentes que contienen mercurio.

Consideraciones de mantenimiento y sostenibilidad

Figura N° 70



Restaurante que cumple con normas de mantenimiento y sostenibilidad

Fuente: www.mailxmail.com

Considere las siguientes exigencias en cuanto al mantenimiento y sostenibilidad en el restaurante:

1. Su restaurante debe contar con la respectiva sectorización de la instalación de iluminación, dotadas las distintas redes o circuitos de mecanismos de accionamiento que permitan el mejor aprovechamiento de la energía en cada caso.
2. Opte por la iluminación de bajo consumo. Utilice focos ahorradores.

3. En los servicios higiénicos disponga de interruptores, griferías o secadores de manos, temporizadores u otros sistemas que impidan el gasto innecesario en el uso de la luz, el agua o la energía.
4. En su restaurante debe contar con dosificadores de jabón y dispensadores de toallas y ubíquelos en lugares visibles para el uso responsable de los servicios por parte de los clientes.
5. Para lavar los alimentos y enseres utilice agua de contención, no lo haga bajo chorro continuo.
6. En la cocina realice una correcta limpieza y mantenimiento de hornos, hornillas entre otros.

Consideraciones de seguridad en el restaurante

Figura N° 71



Señal para prohibir fumar

Fuente: www.mailxmail.com

Figura N° 72



Seguridad en la cocina

Fuente: www.restaurantes.com

Es básico tomar en cuenta los siguientes aspectos en cuanto a seguridad dentro del restaurante:

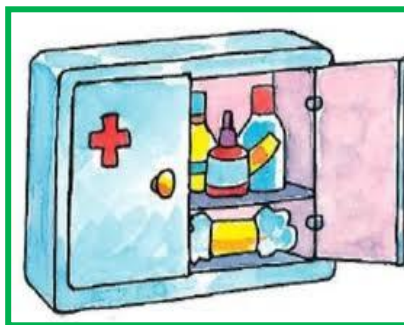
1. El personal que labora en el restaurante debe conocer sobre el protocolo a seguir en caso de emergencia (número al que llamar, intento de extinción, evacuación del local) o de accidente (número al que llamar, proximidad de centros de atención sanitaria, dirección y teléfonos de hospitales y clínicas cercanas al lugar)
2. Cuente con por lo menos dos extinguidores de incendios y un botiquín completo de primeros auxilios.

Figura N° 73



Extintor de incendios

Figura N° 74



Botiquín de primeros auxilios

Fuente: www.mailxmail.com

3. Los quemadores portátiles tienen que apagarse al terminar de usarse.
4. Asegúrese que las velas estén apagadas.
5. Inspeccione el área para cigarrillos desechados.

6. Apague el equipo eléctrico.
7. No amontone sillas y mesas arriba de lo alto del pecho.
8. No amontone muebles en rutas de evacuación, en pasillos, o atrás de puertas
9. Sepa que hacer en caso de accidentes, incendios, u otras emergencias.
10. Use cerillos y astillas para prender velas y calentadores.
11. Coloque velas y quemadores muy lejos de adornos de mesa, cortinas, telas, y bebidas alcohólicas.

Procedimientos de primeros auxilios

Figura N° 75



Botiquín cruz roja

Fuente: www.mailxmail.com

En el interior de los restaurantes pueden ocurrir una serie de eventos que atentan contra la vida y salud física de los clientes, por tal motivo todo el personal deberá actuar con diligencia y de la forma más adecuada posible.

Procedimientos cuando ingresan cuerpos extraños en ojos, oídos, nariz y garganta

Procedimiento N° 1

Cuerpo extraño en el ojo

Figura N° 76



Figura N° 77



Indicaciones de primeros auxilios

Fuente: Manual de primeros auxilios de la Cruz Roja Ecuatoriana

En el caso de el ingreso de un cuerpo extraño en el ojo pídale a la persona que mire hacia abajo ,ponga la punta de un algodón sobre la superficie lateral del párpado superior, con dos dedos de la otra mano estire el párpado hacia afuera e invierta el mismo , busque el

objeto extraño humedezca la punta del algodón y remueva suavemente el objeto, también puede hacerlo con el párpado invertido; mismo voltee la cabeza de la persona hacia el lado del ojo afectado vacíe agua en el interior del ojo permitiendo al agua fluir hacia el otro rincón del ojo.

Procedimiento N°2

Cuerpo extraño en la nariz

Figura N° 78



Indicaciones de primeros auxilios

Fuente: Manual de primeros auxilios de la Cruz Roja Ecuatoriana

Haga que la persona se siente y se incline levemente hacia adelante, dígame que respire por la boca, comprima la fosa nasal no obstruida y con la boca cerrada haga que la persona suene fuertemente.

Procedimiento N° 3

Cuerpo extraño en el oído

Figura N° 79



Indicaciones de primeros auxilios

Fuente: Manual de primeros auxilios de la Cruz Roja

Ecuatoriana

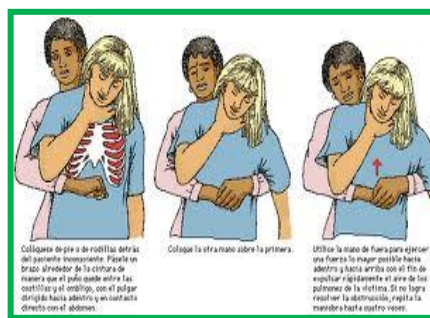
Cuando un cuerpo extraño ingresa en el oído coloque la cabeza de manera que el oído afectado quede hacia abajo para facilitar la salida del cuerpo extraño.

Procedimiento N° 4

Cuerpo extraño en la garganta

Figura N° 80

Figura N° 81



Indicaciones de primeros auxilios

Fuente: Manual de primeros auxilios de la Cruz Roja Ecuatoriana

Cuando el cuerpo extraño se encuentra en la garganta ubíquese detrás de la víctima, coloque sus brazos alrededor de la cintura, haga puño con una mano y colóquela entre el ombligo y el apéndice xifoidea y sujete con la otra mano del puño, haga presiones hacia adentro y arriba para sacar el objeto.

Figura N° 82

Cuerpo extraño en la garganta bebés



Indicaciones de primeros auxilios

Fuente: Manual de primeros auxilios de la Cruz Roja Ecuatoriana

Para los niños menores de un año que sufren atragantamiento coloque al bebé sobre su brazo dominante, con la cabeza más baja que el tronco, sostenga con la mano

firmemente la cabeza y la mandíbula del bebé y apoye su brazo sobre la pierna del mismo lado, con la mano no dominante golpee cuatro veces entre las dos escápulas.

Procedimientos en casos de asfixia y quemaduras

Procedimiento N°5

Asfixia

Figura N° 83



Indicaciones de primeros auxilios

Fuente: Manual de primeros auxilios de la Cruz Roja Ecuatoriana

Si ocurre la asfixia por inhalación de gas Ud. debe retirar a la víctima hacia un lugar fresco, abra la mandíbula aérea con la maniobra de mandíbula extendida, si tiene dificultad para respirar coloque a la persona en posición lateral de seguridad, y si la persona está inconsciente y no respira realice respiración artificial directa.

Procedimiento N°7

Quemaduras

Figura N° 84

Figura N° 85



Indicaciones de primeros auxilios

Fuente: Manual de primeros auxilios de la Cruz Roja Ecuatoriana

Si la persona sufre una quemadura por ejemplo con agua o comida caliente retírele la ropa, humedezca una toalla en agua fría dulce y realice compresas, tome en cuenta que las quemaduras de 1er grado son rojizas, dolorosas, húmedas y no producen ampollas, las de 2do grado producen ampollas, son rojizas dolorosas y emanan líquidos, y las de 3er grado la superficie es blanca cuando se le presiona, se carboniza el tejido, el pelo se arranca con facilidad y no son dolorosas.

RECOMENDACIONES GENERALES

1. La primera persona que brinde el servicio al cliente debe contar con toda la información que requiera para que la atención sea completa. La estrategia inicial es evitar que el cliente tenga que describir sus necesidades a más de una persona para lograr ser atendido.
2. Es importante escuchar a su cliente atenta y cordialmente. Cuando el cliente se siente escuchado, se siente valorado e importante. La habilidad para hacer las preguntas clave facilita una atención ágil y acertada.
3. Se deben reducir los vacíos de información. Dentro de la diversidad de problemas que surgen en la relación con el cliente, uno de los más frecuentes es la ausencia de calidad en la información que se le brinda. Trata de proporcionarle una información específica y exacta.
4. En la medida de lo posible es necesario evitar la preocupación de su cliente solo podrás eliminar la preocupación de tu cliente cuando le brindes el total de la información que requiere, cuando se le dan a conocer las políticas y procedimientos relacionados con él y cuando se mantiene en todo momento una intachable conducta comercial.
5. Se debe utilizar el empoderamiento (servicio intenso y profundo). Es indispensable delegar más en el empleado encargado del contacto directo con el cliente para que pueda solucionar el 100% de las situaciones típicas que se le presenten y al menos un 80% de las especiales.
6. Se requiere desmontar los mecanismos distractores y agiliza el servicio. En el restaurante se debe agilizar su atención al cliente porque, aunque la amabilidad es importante y una sala de espera con televisor es agradable, lo que el cliente siempre desea es ser atendido rápidamente.

7. Se recomienda prometer menos y da más. Es de gran importancia armonizar la oferta del servicio con lo que el cliente realmente recibe. Recuerde: un cliente que se siente engañado se pierde para siempre.
8. Deje que el cliente regrese de modo voluntario. No es bueno que el cliente se sienta asediado o presionado. Si ha recibido un buen servicio podemos estar seguros de que regresará.
9. Elabore encuestas para que el cliente diga todo lo que no le gusta. Debe estar muy atento a sus requerimientos y reclamos y hacer los correctivos necesarios. Solo así podrá desarrollar una mejora continua de su servicio.
10. Mire a sus empleados como socios y hágalos sentir parte fundamental de su restaurante. Cuando el empleado se siente valorado desarrolla una capacidad de colaboración que redundará siempre en el éxito del negocio.
11. Verifique las estrategias de la competencia. Si su negocio todavía no es líder, busque un modelo para seguirlo y superarlo. No le tema a la competencia sino a la incompetencia y a la falta de creatividad que muchas veces frenan el desarrollo de un negocio.
12. Se recomienda implementar políticas de motivación e incentivos hacia los empleados, pues un empleado a gusto aumenta su productividad al máximo.
13. Se propone crear un buzón de sugerencias, logrando con ello tomar medidas correctivas a tiempo y mejorar la calidad del servicio.

CRONOGRAMA GANTT

Cuadro N° 44

Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO						RECURSOS	RESPONSABLES
		Meses							
		1	2	3	4	5	6		
1	Socializar el Manual de Servicio al Cliente a los propietarios y empleados de los restaurantes.	X						Humanos: -Propietarios de los restaurantes. -Empleados de los restaurantes. Materiales: -Manuales de servicio al cliente impresos. -Esferos, marcadores. -Hojas de papel boon. Tecnológicos: -Laptop	-Autora de la tesis

								-Cd's	
								-flash memory	
N°	ACTIVIDADES	TIEMPO						RECURSOS	RESPONSABLES
		Meses							
		1	2	3	4	5	6		
2	Capacitar a los propietarios y empleados de los restaurantes en temas específicos como: etiqueta y protocolo, merchandising, neuromarketing y primeros auxilios	X	X	X				Humanos: -Propietarios de los restaurantes. -Empleados de los restaurantes. Materiales: -Manuales de servicio al cliente impresos. -Esferos, marcadores. -Hojas de papel boon. Tecnológicos: -Laptop -Cd's	-Autora de la tesis

								-flash memory	
--	--	--	--	--	--	--	--	---------------	--

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO						RECURSOS	RESPONSABLES
		Meses							
		1	2	3	4	5	6		
3	Aplicación del Manual de Servicio al Cliente.			X	X	X	X	Humanos: -Propietarios de los restaurantes. -Empleados de los restaurantes. Materiales: -Sillas y mesas -Manteles -Floreros -Vajillas -Material publicitario.	-Propietarios y empleados de los restaurantes.

								-Buzón de sugerencias -Uniformes Tecnológicos: -Caja registradora -Computador	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO						RECURSOS	RESPONSABLES
		Meses							
		1	2	3	4	5	6		
4	Monitoreo de la aplicación del Manual de Servicio al Cliente.				X	X	X	Humanos: -Propietarios de los restaurantes. -Empleados de los restaurantes. Materiales: -Hojas de registro - Esferos.	- Propietarios de los restaurantes.

								-Resaltadores -Hojas de papel boon Tecnológicos: -Laptop	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO						RECURSOS	RESPONSABLES
		Meses							
		1	2	3	4	5	6		
5	Medición de cambios generados de la aplicación del Manual de Servicio al Cliente.					X	X	Humanos: -Propietarios -Empleados -Clientes Materiales: -Encuestas	-Propietarios de los restaurantes. -Clientes

								-Buzón de sugerencias. -Esferos. -Hojas papel boon.	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO						RECURSOS	RESPONSABLES
		Meses							
		1	2	3	4	5	6		
6	Control permanente de la aplicación del Manual de Servicio al Cliente y obtención de un nivel de servicio superior.					X	X	Humanos: -Propietarios de los restaurantes. -Empleados de los restaurantes. -Clientes Materiales:	-Propietarios de los restaurantes.

								<ul style="list-style-type: none">-Hojas de control mensual.-Esferos.-Marcadores	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: La Autora

Presupuesto y Financiamiento
Presupuesto para el Restaurante "El Manchego"

Cuadro N° 45

Recursos materiales	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Artículos de cocina			
Vajilla completa	4	22,35	89,4
Bandeja grande	4	2,68	10,72
Purificador de agua	1	25	25
Docena de cuchillos	1	6,25	6,25
Docena de tenedores	1	3,21	3,21
Docena de cucharas	1	3,21	3,21
Docena de cucharillas	1	2,41	2,41
Libro de cocina	1	8	8
Artículos para decoración			
Manteles de mesa	5	8	40
Floreros para mesa	5	3	15
Cuadros de pared	4	12	48
Artículos para uso de los clientes			
Sillas para comer de niños	1	31,25	31,25

Basureros para reciclaje	3	3,50	10,50
Cartas de menú	10	2	20
Buzón de quejas metálico	1	12,50	12,50
Fundas de caramelos	2	1,25	2,50
Artículos para ambientación y ventilación			
Focos ahorradores	4	1,50	6
Ventilador	1	27,50	27,50
Uniformes para el personal			
Uniforme completo para meseros	2	25	50
Uniforme completo para cocinera	1	10	10
Guantes	4	0,85	3,40
Libretas de papel	2	0,75	1,50

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 46

Recursos materiales	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Materiales para merchandising			
Retoque rótulo fachada	1	35	35
Afiches de nutrición	5	5,50	27,50
Galón de pintura esmalte	1	10	10
Animador en fechas especiales	4	50	200
Artículos para baño			
Dispensador de jabón	1	4,81	4,81
Jabón líquido para manos	1	5,33	5,33
Dispensador de papel	1	20,35	20,35
Rollo de papel	1	16,68	16,68
Artículos para seguridad y primeros auxilios			
Extintor de incendios grande	1	27,25	27,25
Botiquín primeros auxilios	1	3,22	3,22
Medicinas genéricas			
Buscapina	12	0,15	1,80
Aspirina efervescente	12	0,20	2,40
Vitamina c adultos	12	0,10	1,20
Vitamina c niños	12	0,10	1,20
Pomo de mentol	1	1,80	1,80
Envase de vaselina	1	1,25	1,25
Voltaren crema	1	2,80	2,80

Frasco de alcohol	1	2	2
Frasco de agua oxigenada	1	1,50	1,50
Visina	1	1,20	1,20
Implementos de primeros auxilios			
Sobre de algodón grande	1	2	2
Sobre de gaza grande	1	2,20	2,20
Esparadrapo	1	2,50	2,50
Sobre grande de curitas	1	2,10	2,10
Franela grande	1	2,50	2,50
Ejemplares del Manual de Servicio al Cliente	20	8	160
TOTAL			964,94

Elaborado por: La Autora

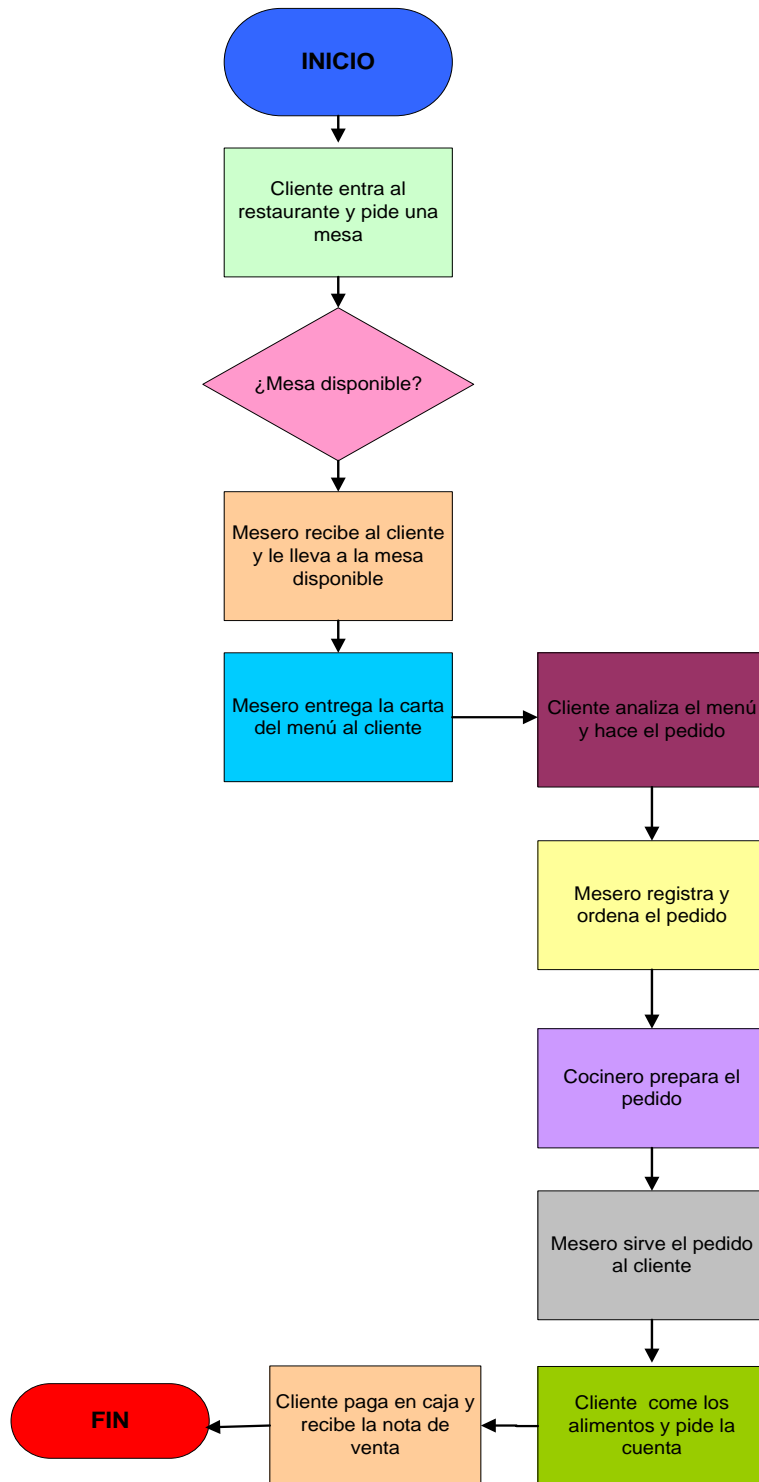
Financiamiento

Todos los costos concernientes a la aplicación del manual de servicio al cliente en si mismo, corren por cuenta de los propietarios de los restaurantes, estos incluyen cambios que se evidenciarán en el transcurso de la aplicación del manual que desde luego no constituyen un gasto sino una inversión de la cual se verán reflejados los resultados en el mediano y largo plazo, entre los principales costos están los derivados de: el mejoramiento de la infraestructura interna y externa, compra de utensilios de cocina, muebles y enseres, incentivos materiales para clientes internos y externos, diseño de uniformes para todo el personal, capacitaciones para el personal; entre otros. Cabe considerar que los propietarios de los restaurantes se comprometieron en asignar parte de sus ingresos mensuales a la compra de los artículos antes mencionados; lo cual

se llevará a cabo durante los seis primeros meses de la aplicación del Manual de Servicio al Cliente.

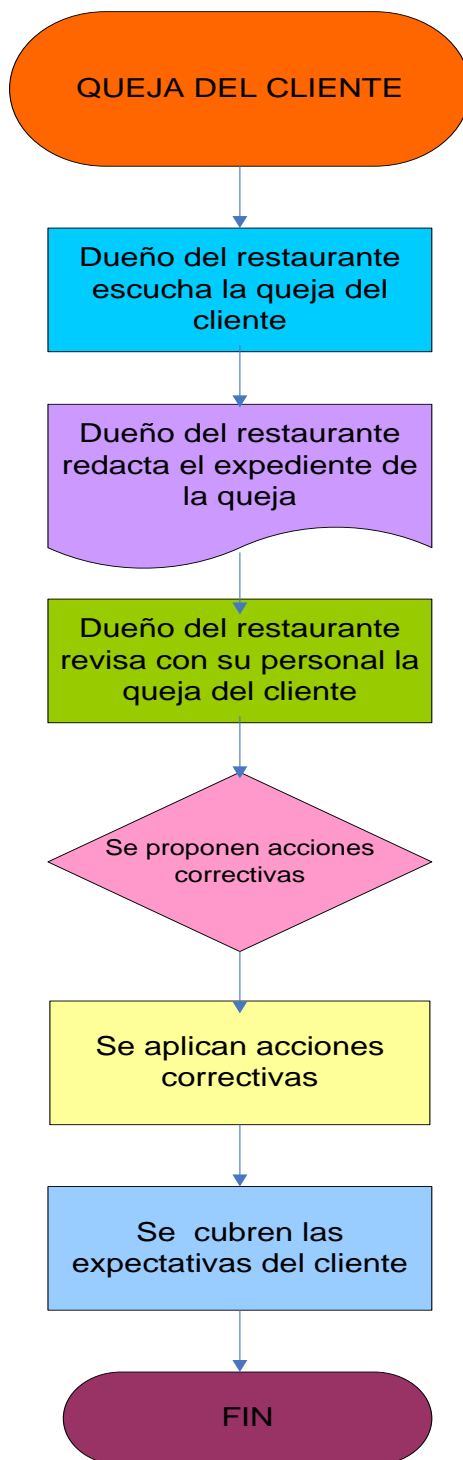
FLUJOGRAMAS

Figura N° 86

Proceso de servicio al cliente

Elaborado por: La Autora

Figura Nº 87

Proceso de solución de quejas del cliente

Elaborado por: La Autora

Figura N° 88

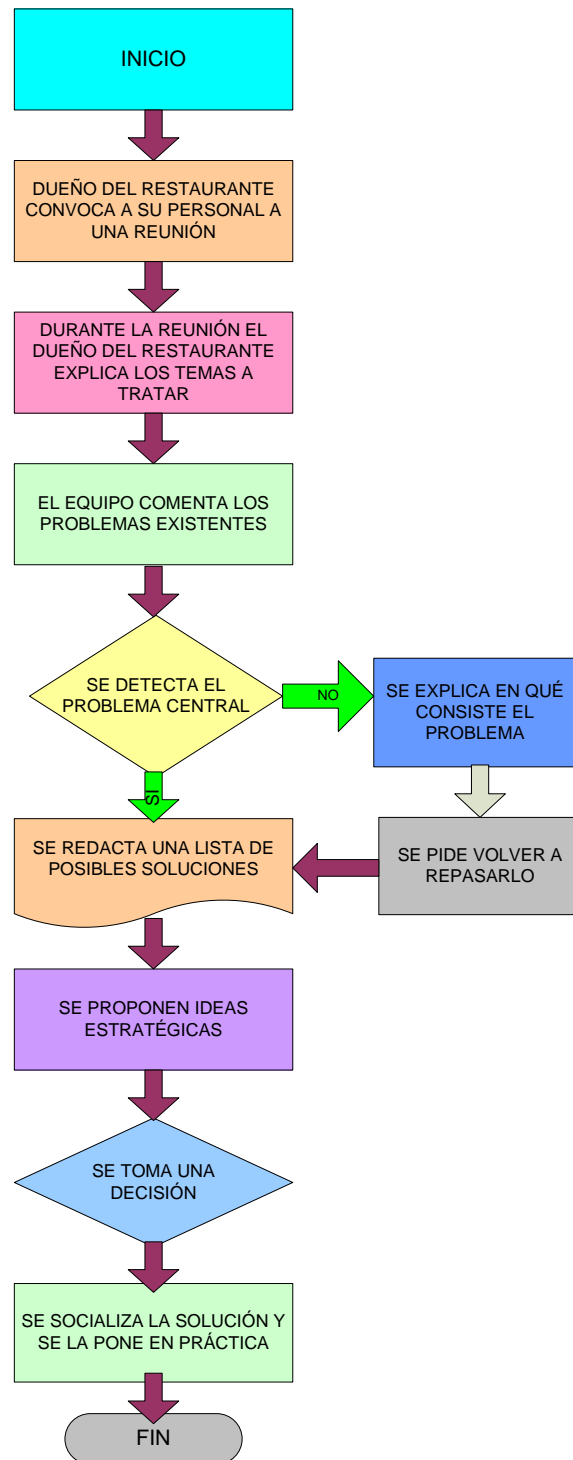
Proceso de selección de personal para el restaurante



Elaborado por: La Autora

Figura Nº 89

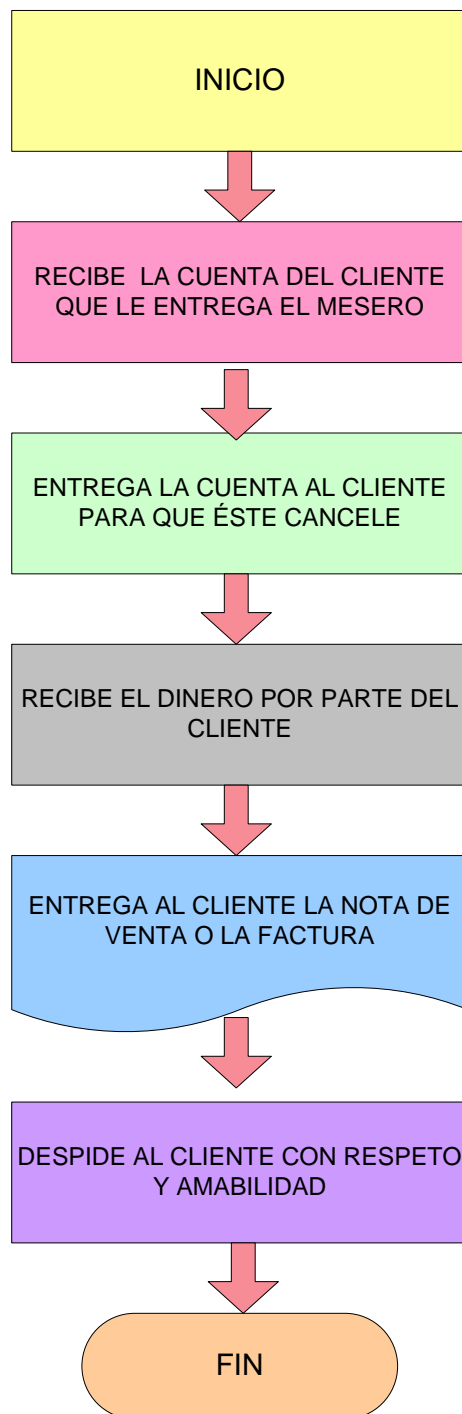
Proceso que realiza el propietario del Restaurante para solucionar un problema



Elaborado por: La Autora

Figura Nº 90

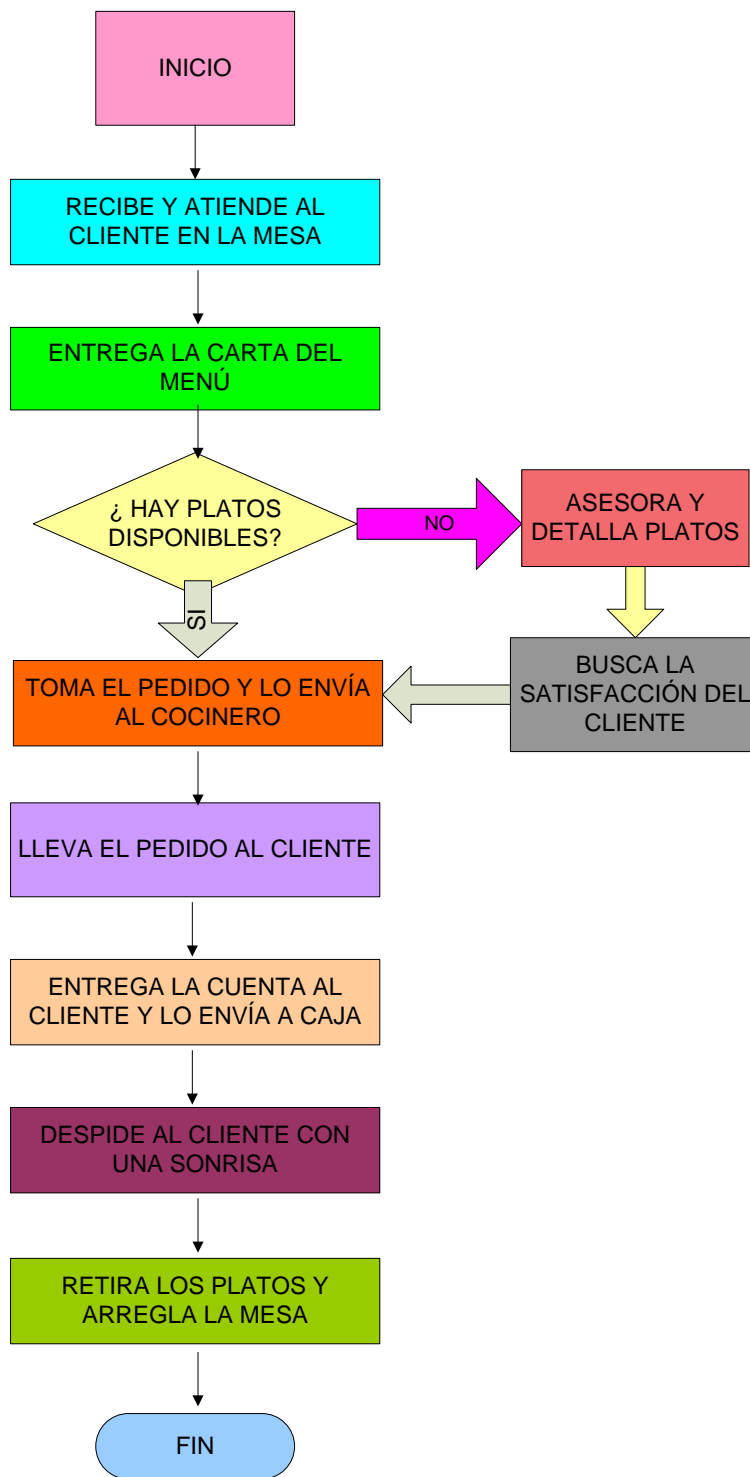
Proceso de atención al cliente por parte del cajero



Elaborado por: La Autora

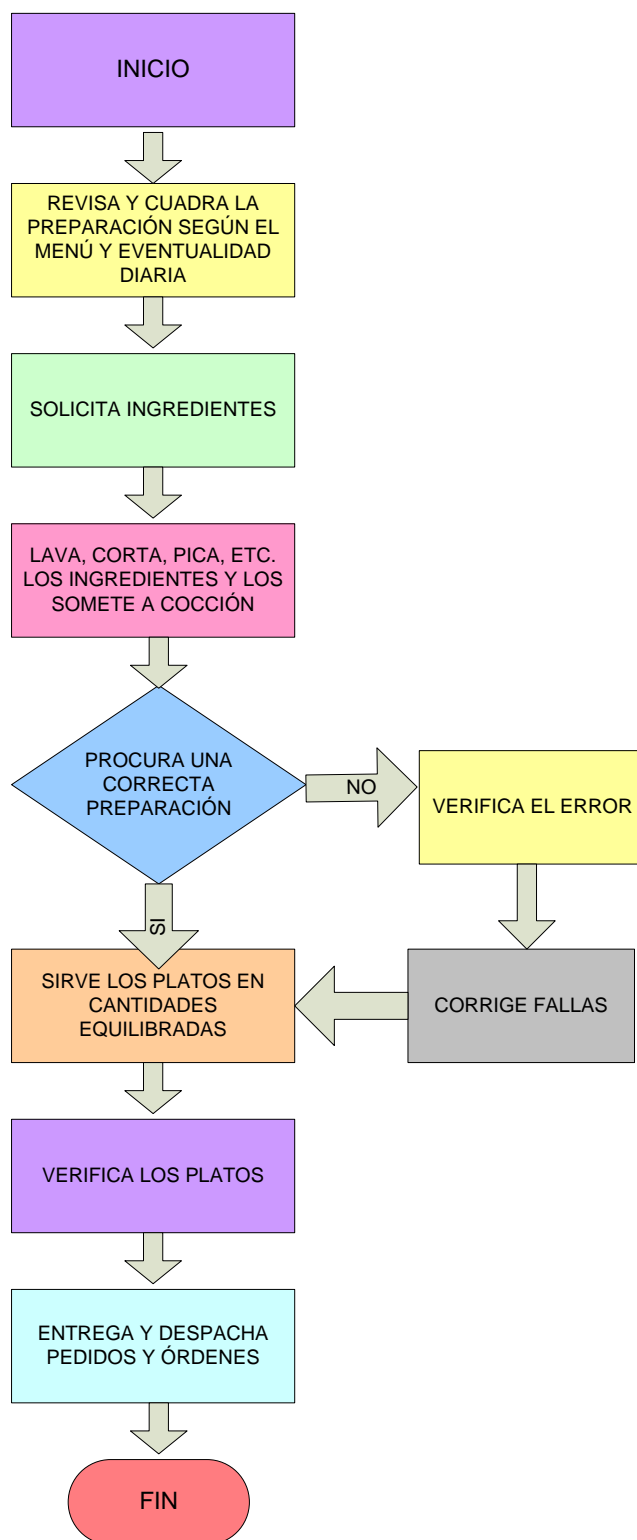
Figura Nº 91

Proceso de atención al cliente por parte del mesero



Elaborado por: La Autora

Figura N° 92 Proceso que realiza el cocinero del restaurante



Elaborado por: La Autora

Diseño administrativo

El diseño administrativo constituye uno de los elementos más relevantes de la propuesta, a nivel de restaurantes se logró evidenciar que en lo concerniente a la organización del talento humano trabajan aproximadamente de 3 a 4 personas entre ellos están: el propietario, el/la cocinera(o), mesero(a), cajero(a), en lo que respecta a su grado de escolaridad todos los propietarios de los restaurantes investigados han terminado la instrucción secundaria, pero menos de la mitad de ellos se encuentran cursando los primeros años de instrucción superior.

La selección de personal para trabajar en los restaurantes ya sea como cocinero(a)s, mesero(a)s, y cajero(a)s se la realiza de forma empírica sin tomar en cuenta su nivel educativo ni experiencia, únicamente se contempla que sean mayores de edad y dispongan de su cédula de identidad.

Esto constituye una debilidad trascendental para los restaurantes ya que el grado de preparación académica y la experiencia son factores preponderantes para crear una cultura de servicio al cliente, sin embargo se pueden llevar a cabo capacitaciones con el fin de lograr el objetivo deseado; además al disponer los propietarios de un manual de servicio al cliente podrían ellos mismos constituirse en capacitadores de sus empleados.

En tal virtud se vio la necesidad de diseñar un organigrama, orgánico funcional y el respectivo código de ética que servirán como modelo a ser utilizados en todos los restaurantes motivo de la investigación.

Organigrama del restaurante

Figura N° 93



Elaborado por: La Autora

Orgánico funcional del restaurante

Cargo: Propietario del Restaurante

Cuadro N° 47

Objetivo del cargo.- Conseguir la rentabilidad de su negocio a través de la satisfacción de las necesidades, deseos, demandas de los comensales en lo que respecta a los servicios que ofrece el Restaurante.	
Requisitos mínimos	1.- Instrucción superior en carreras como: Administración de

	Empresas, Hotelería, Gastronomía u otras a fines.
	2.- Suficiencia en el idioma Inglés (no indispensable).
	3.- Manejo de programas informáticos básicos.
	4.- Conocimientos básicos en Normas de etiqueta y protocolo.
Funciones Específicas	1.- Recluta y selecciona al personal idóneo.
	2.- Controla el servicio al cliente.
	3.- Supervisa a todo el personal.
	4.- Selecciona y compra los alimentos
	5.- Controla la calidad de los productos (enlatados, envasados), alimentos (frutas, verduras, cárnicos, lácteos entre otros).
	6.- Controla los pagos y cobros.
Destrezas o Habilidades	1.- Orientación de servicio
	2.- Orientación de asesoramiento
	3.- Manejo del talento humano
	4.- Juicio y toma de decisiones.
Capacidades	1.- Razonamiento inductivo y deductivo
	2.- Reconocimiento de problemas
	3.- Orientación de respuesta
	4.- Originalidad.
Supervisor	Clientes

Elaborado por: La Autora

Cargo: Cajero (a) del restaurante

Cuadro N° 48

Objetivo del cargo.- Custodiar el dinero que ingresa y sale de caja, reportando de inmediato el caso de faltantes por robo, falsificación, u otros inconvenientes.	
Requisitos mínimos	1.- Instrucción superior en carreras como: Administración de Empresas, contabilidad, finanzas u otras a fines.
	2.- Suficiencia en el idioma Inglés (no indispensable).
	3.- Manejo de programas informáticos básicos.
	4.- Experiencia mínima 2 años.
Funciones Específicas	1.- Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
	2.- Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
	3.- Entrega al cliente la respectiva factura o nota de venta.
	4.- Atiende al cliente con prontitud y le proporciona la

	información que requiera.
	5.- Atiende las llamadas telefónicas.
	6.- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
Destrezas o habilidades	1.- Manejo de recursos financieros.
	2.- Destreza matemática
	3.- Orientación de servicio
	4.- Escucha activa
Capacidades	1.- Expresión oral y escrita.
	2.- Comprensión oral y escrita.
	3.- Razonamiento matemático.
	4.- Atención selectiva
	5.- Control de precisión.
Supervisor	Propietario del restaurante

Elaborado por: La autora

Cargo: Cocinero(a) del restaurante

Cuadro N° 49

Objetivo del cargo.- Cuidar de los bienes de uso para realizar los menús y hacer uso adecuado de los materiales, alimentos, equipos, electrodomésticos entre otros

necesarios para preparar el menú.	
Requisitos mínimos	1.- Instrucción superior en carreras como: Administración de Empresas, gastronomía u otras a fines.
	2.- Suficiencia en el idioma Inglés (no indispensable).
	3.- Experiencia mínima 2 años.
Funciones Específicas	1.- Controla la higiene de la cocina y empleados que le asisten.
	2.- Solicita los insumos y productos.
	3.- Selecciona y prepara los alimentos.
	4.- Confecciona el menú, carta de especialidades y plato del día.
	5.- Distribuye el trabajo en la cocina
	6.- Respeta los horarios de trabajo
Destrezas y habilidades	1.- Manejo e inspección de alimentos.
	2.- Manejo del tiempo.
	3.- Generación de ideas.
	4.- Destreza manual y dactilar.

Capacidades	1.- Fluidez de ideas.
	2.- Orientación espacial.
	3.- Originalidad
	4.- Atención selectiva
	5.- Control de rapidez
Supervisor	Propietario del restaurante.

Elaborado por: La autora

Cargo: Mesero(a) del restaurante

Cuadro N° 50

Objetivo del cargo.- Identificar las necesidades de los comensales y satisfacerlas con prontitud, brindarles asesoría para facilitar la elección de su pedido.	
Requisitos mínimos	1.- Instrucción superior en carreras como: Administración de Empresas, Marketing, hotelería y turismo u otras a fines.
	2.- Suficiencia en el idioma Inglés (no indispensable)
	3.- Experiencia mínima 2 años.
Funciones Específicas	1.- Recibe y atiende al cliente.
	2.- Ordena y limpia el salón

	3.- Conoce el menú, los platillos y su preparación
	4.- Asesora al cliente para facilitarle la elección de su orden.
	5.- Sirve y retira los platos.
	6.- Aplica normas de etiqueta y protocolo.
Destrezas y habilidades	1.- Orientación de servicio.
	2.- Percepción social (empatía).
	3.- Orientación de asesoramiento.
	4.- Organización y manejo del tiempo.
Capacidades	1.- Tiempo de reacción.
	2.- Flexibilidad dinámica.
	3.- Comprensión y expresión oral y escrita.
	4.- Localización de sonidos.
	5.- Visualización.
Supervisor	Propietario del restaurante.

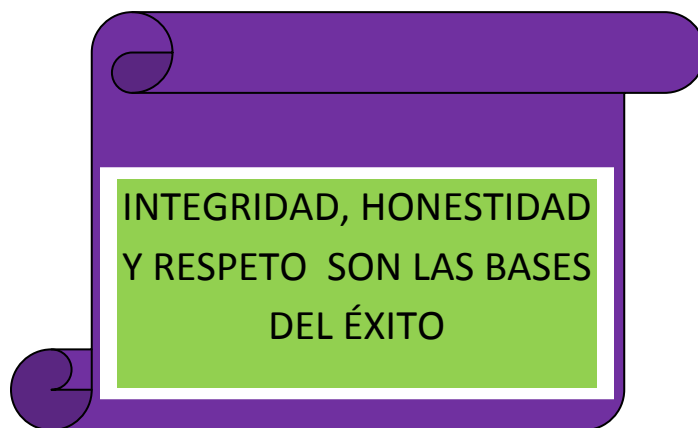
Elaborado por: La autora

Código de Ética

Objetivo general.- Lograr la compilación de principios, valores, criterios y normas; éste código busca constituirse en una razón y motivo para las reflexiones morales y comportamientos éticos que han de regir el desempeño y la vida personal de los propietarios y empleados de los restaurantes dirigidos a clientes de clase media en la ciudad de Ibarra.

Figura N° 94

Lema de ética en los restaurantes.



Elaborado por: La Autora

Normas generales

Tanto los propietarios de los restaurantes como los colaboradores deben aplicar en su accionar las siguientes normas generales:

1. Considerar al cliente como base del negocio y tratarlo con justicia, esmero, corrección y cortesía.
2. Servir los alimentos y bebidas en perfecto estado y observar las medidas de salubridad e higiene que tiendan a garantizar la salud de los clientes.
3. Presentar las cuentas que reflejen el importe correcto del consumo y servicios correspondientes.

4. Velar con apoyo a disposiciones legales, porque no se produzcan en los establecimientos hechos contrarios a la moral.
5. Promover la venta de artículos elaborados y distribuidos dentro de las normas de ética que rigen los principios del restaurante.
6. Aceptar la libre competencia como base de su propio desarrollo, así como no difundir conceptos que lesionen los intereses de otros competidores.
7. Proporcionar a sus trabajadores los beneficios que la ley otorga y los medios necesarios que les permitan, con el crecimiento de los negocios, alcanzar una constante superación y un mejor nivel de vida.
8. Oponerse a todo tipo de clasificación de los restaurantes con relación a la calidad de cocina y del servicio que ofrecen, basada en apreciaciones subjetivas de individuos, empresas, instituciones o autoridades.

Responsabilidades del personal

Cada persona es responsable de sus actos y debe asumir las consecuencias de los mismos, el personal de los restaurantes debe considerar los siguientes aspectos que son de su estricta responsabilidad:

1. Es su responsabilidad leer y entender el Código de ética del restaurante.
2. Usted debe cumplir con el Código tanto en la forma como en el contenido, el desconocimiento de lo estipulado en el código no lo eximirá de cumplir con sus requisitos.
3. Cumpla con la ley dondequiera que se encuentre y en todas las circunstancias.
4. Tenga cuidado cuando se escuche a sí mismo o a otra persona decir “Todo el mundo lo hace”, “Sólo por esta vez”, “Nadie lo sabrá” o “Al final no importará”. Éstas son señales para detenerse, pensar en la situación y buscar consejo. Lo que es más importante, no ignore sus propios instintos.

Uso de los activos del restaurante

Los activos del restaurante son para uso dentro del restaurante y no para uso personal. Entre los activos del restaurante se encuentran su tiempo en el trabajo y el producto de su trabajo, así como el equipo, materiales, electrodomésticos, información del restaurante.

Principios generales:

1. No puede usar los activos del restaurante para beneficio personal o beneficio de terceros, en cualquier parte que no sea el restaurante.
2. Usted no debe aprovechar oportunidades de obtener dinero adicional al sueldo que percibe.
3. El mal uso de los activos del restaurante puede ser considerado robo y tener como resultado el cese del empleo o una acción penal.
4. Debe contar con el permiso del propietario del restaurante antes de que utilice cualquier activo, incluyendo información, productos de trabajo, fuera de sus responsabilidades con el restaurante.

Trabajo con clientes y proveedores

Los clientes son la razón de ser de todo negocio, por ende es a ellos a quienes debemos demostrar una imagen de respeto, cordialidad y estima; todo ello con el fin de procurar su bienestar y plena satisfacción.

Al ser los proveedores quienes nos abastecen de los productos necesarios para el correcto desempeño de las actividades y la posterior prestación del servicio, es de vital importancia establecer con ellos relaciones ganar- ganar procurando siempre brindarles un trato cordial y respetuoso.

Principios generales:

1. El Código prohíbe que los empleados acepten obsequios o atenciones suntuosas de los clientes.
2. Los obsequios y atenciones para clientes, posibles clientes y proveedores deben respaldar los intereses legítimos del restaurante y deben ser razonables y apropiados según las circunstancias.
3. Usted debe tratar de manera justa a los clientes, proveedores, competidores y empleados del restaurante.
4. Evite dar tratamiento preferencial por intereses o sentimientos personales.

Principios y valores

Los principios y valores rigen la conducta humana, por ende la práctica de los mismos a más de atribuir juicios morales por parte del resto de personas, también les hace merecedoras de la aceptación y respeto por parte de la comunidad en general.

Los propietarios y empleados de los restaurantes deben evidenciar en su accionar diario los siguientes principios y valores:

Figura N° 95

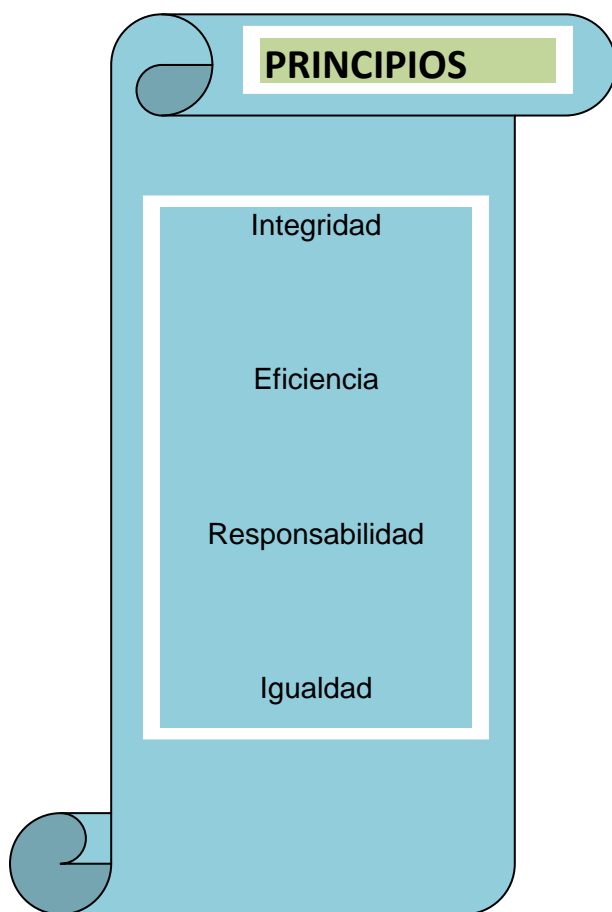


Figura N° 96



Elaborado por: La Autora

Principios:

Integridad.- Ser congruentes con el decir, pensar y hacer.

Eficiencia.- Optimización de recursos.

Responsabilidad.- Cumplir con nuestras obligaciones hacia el restaurante, proveedores y clientes

Igualdad.- Tratar a todas las personas por igual sin hacer ningún tipo de discriminación por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socioeconómica, condición migratoria, orientación sexual entre otras.

Solidaridad.-Colaborar desinteresadamente con las personas ayudarles sobre todo cuando se vivencia experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.

Valores:

Vocación de servicio.- Ayudar al cliente de una forma espontánea, es decir adoptar una actitud permanente de colaboración hacia él.

Respeto: Colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales.

Calidad: La razón de nuestro esfuerzo.

Compromiso: Acuerdo contraído con nuestro trabajo.

Excelencia personal: Ampliar nuestros conocimientos, habilidades y capacidades.

Honestidad: Compromiso moral con la organización y con las personas que la componen.

Personal del restaurante y la ética

Propietarios de los restaurantes y la ética.

Su responsabilidad básica es educar con el ejemplo a todo el personal que colabora con Ud. para la prestación del servicio, propendiendo siempre al cumplimiento de los siguientes requerimientos:

1. Respeto al talento humano que trabaja con Ud. a sus clientes, proveedores y demás personal de contacto.
2. Compromiso con la sociedad, para respetar los valores e ideologías con las que cuenta.
3. Compromiso para proveer un servicio de calidad.
4. Ofertar precios justos para los servicios ofrecidos.
5. Utilice la ética para la solución de problemas laborales.
6. Ejecute proyectos enfocados al desarrollo del medio ambiente y su conservación.

El cajero del Restaurante y la ética

A Ud. le corresponde una de las tareas más delicadas que tiene que ver con el manejo del dinero dentro del restaurante, por ende practique la honradez en todo momento.

Considere los siguientes requerimientos que le llevarán a un comportamiento ético y moral:

1. Atienda a todos los clientes con amabilidad sin hacer ningún tipo de discriminación ni preferencia.
2. No tome dinero prestado nunca, si lo necesita con urgencia solicite un préstamo al propietario del restaurante.
3. Cobre lo justo al cliente, nunca le robe, sea diligente cuando le dé el vuelto.

4. Al llevar su registro contable, no maquille información para beneficiar ni perjudicar a terceros.
5. Sea justo en cuanto al pago de impuestos, realice dicha actividad con prontitud y buena voluntad.
6. Sea puntual ordenado, disciplinado, responsable y comprometido con su labor.

El cocinero(a) del restaurante y la ética

Su labor es muy importante y de ella depende la satisfacción del cliente, considere las normas elementales de higiene para preparar los alimentos, así sus clientes se lo agradecerán.

Si toma en cuenta los siguientes aspectos con seguridad se convertirá en una persona respetada por los demás ya que le admirarán por su comportamiento ético y moral:

1. Demuestre su vocación de servicio mientras prepara los alimentos, sea original en cuanto al diseño del menú.
2. Sea puntual, ordenado y disciplinado no sólo en su lugar de trabajo sino fuera del mismo.
3. Demuestre a cada instante su grado de honradez, no lleve a su casa alimentos, frutas, lácteos, etc.; eso no es de su propiedad.
4. Sea solidario, no desperdicie la comida si observa que hay algo en demasía infórmele al dueño del restaurante y pídale que le permita entregárselo a alguien que lo necesite.
5. Sea laborioso y productivo no desperdicie tiempo, dinero y esfuerzo; al contrario programe las actividades de forma diligente para que los comensales no tengan que esperar.
6. Demuestre a cada instante su nivel de educación, sea respetuoso al dirigirse a las personas; evidencie sus buenos modales y costumbres.

El mesero del restaurante y la ética

Su labor es una de las más importantes ya que es quién está en contacto directo y permanente con el cliente, en tal virtud de Ud. depende que los clientes vuelvan o no lo hagan jamás.

Ponga en práctica los siguientes requerimientos para lograr un comportamiento ético y moral:

1. Demuestre su vocación de servicio hacia el cliente desde que éste ingresa al restaurante hasta que sale.
2. Sea respetuoso y equitativo con todos los clientes, todos merecen un buen trato de su parte.
3. Demuestre honestidad e integridad, si a un cliente se le olvida su billetera busque la forma de encontrarlo y devolvérsela.
4. Sea puntual, ordenado y disciplinado siempre, no sólo para llegar a su trabajo sino cuando debe entregar un pedido al cliente.
5. Sea responsable y comprometido en la labor que desempeña eso lo evidenciará el cliente y se sentirá más a gusto.
6. Siempre elija hacer el bien y absténgase de hacer el mal, no participe en actos inmorales que podrían dañar su reputación para siempre.

Determinación de impactos

Cuadro N° 51

Evaluación de Impactos

Valoración Cualitativa	Valoración Cuantitativa
Impacto Alto positivo	3
Impacto Medio positivo	2
Impacto Bajo positivo	1
Impacto Indiferente	0
Impacto Bajo negativo	-1
Impacto Medio negativo	-2
Impacto Alto negativo	-3

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 52

Impacto comercial

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Servicio y atención al cliente							X
Competitividad							X
Socialización y difusión						X	
Segmentación del mercado							X
Total						2	9
							$\Sigma=11$

Elaborado por: La Autora

Total impacto comercial $11/4 = 2,75$

Nivel de impacto comercial= Impacto medio positivo

Análisis.- El principal objetivo del presente proyecto es lograr la satisfacción total de los consumidores o clientes, quienes constituyen el pilar fundamental de todo negocio, los aspectos tales como: servicio y la atención al cliente, la competitividad y la segmentación de mercado tiene un nivel de impacto alto positivo ya que constituyen factores determinantes para lograr el éxito del negocio, mientras que la socialización y difusión; tienen un nivel de impacto medio positivo ya que el presente proyecto se socializará a nivel interno de los restaurantes y no a nivel externo aunque los beneficios que aportará contribuyen al bienestar de la sociedad en general.

Cuadro N° 53

Impacto educativo y cultural

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Generación de conocimientos							X
Aplicaciones prácticas							X
Tradiciones						X	
Total						2	6
							$\Sigma=8$

Elaborado por: La Autora

Total de impacto educativo cultural: $8/3= 2,66$

Nivel de impacto educativo cultural = impacto medio positivo

Análisis.- Al aplicar el presente proyecto se generan nuevos conocimientos en el área de servicio al cliente, además se pone a consideración de los propietarios y empleados de los restaurantes una herramienta mercadológica práctica y de gran utilidad para fidelizar a clientes actuales y captar clientes potenciales.

Aspectos como: la generación de conocimientos y las aplicaciones prácticas en cuanto a servicio al cliente tiene un nivel de impacto alto positivo, mientras que las tradiciones tienen un nivel de impacto medio positivo ya que el presente proyecto se basa

en innovadores métodos, técnicas ,instrumentos y procedimientos desconocidos en la antigüedad y muy aplicados actualmente.

Cuadro N° 54

Impacto socio económico

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Mejorar el nivel de ingresos de los Propietarios de los restaurantes.						X	
Generación de empleo					X		
Precio justo para los clientes							X
Total					1	2	3
							$\Sigma=6$

Elaborado por: La Autora.

Total de impacto socio económico $6/3= 2$

Nivel de impacto socio económico = Impacto medio positivo

Análisis.- Al aplicar el presente proyecto se generan más ingresos para los propietarios de los restaurantes ya que al ofrecer un servicio de calidad no sólo se logrará fidelizar a los clientes actuales sino también captar clientes potenciales, por otra parte los clientes pagarán un precio justo acorde al servicio que reciben, además en el caso de algunos restaurantes se requiere la contratación de por lo menos una persona adicional con el fin de cumplir los objetivos trazados.

En cuanto al indicador referente a mejorar el nivel de ingresos de los propietarios de los restaurantes tiene un nivel de impacto medio positivo debido a que aunque no se incrementará el precio de los menús los propietarios de los restaurantes se beneficiarán económicamente por que se aspira que la cantidad de clientes será mayor, en lo que respecta a la generación de empleo el nivel de impacto es bajo positivo porque no todos los propietarios de los restaurantes están de acuerdo con la contratación de personal adicional, y manifiestan que se cumplirán los objetivos trazados con los empleados existentes; en cuanto al pago de un precio justo por parte de los clientes tiene un nivel de impacto alto positivo ya que se mantendrán los precio de los menús y ellos se beneficiarán con un servicio de calidad.

Cuadro N° 55

Impacto ético

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Valores éticos							X
Responsabilidad Laboral							X
Actividades basadas en actos de buenas conductas.						X	
Total						2	6

							$\Sigma=8$
--	--	--	--	--	--	--	------------

Elaborado por: La Autora

Total de impacto ético $8/3= 2,66$

Nivel de impacto ético = Impacto medio positivo

Análisis.- Al aplicar el presente proyecto debe evidenciarse la práctica de principios y valores éticos por parte de los propietarios y empleados de los restaurantes para que ellos los reflejen de forma directa a sus clientes, por tal motivo las actividades basadas en actos de buena conducta y los valores éticos tienen un impacto alto positivo, sin embargo en lo que respecta a la responsabilidad laboral tiene un impacto medio positivo ya que dicho aspecto depende única y exclusivamente del personal que labora en los restaurantes; quienes tendrán que basar su accionar en la responsabilidad, la puntualidad y el trato cordial, respetuoso y sincero con todos y cada uno de los clientes sin demostrar ningún tipo de discriminación.

Cuadro N° 56

Impacto relativo a la higiene y salubridad

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Indicador							
Limpieza general del local							X
Higiene del personal							X
Preparación higiénica de los alimentos.							X
Limpieza y desinfección del menaje							X
Total							12
							$\Sigma=12$

Elaborado por: La Autora

Total de impacto ético $12/4= 3$

Nivel de impacto ético = Impacto alto positivo

Análisis.- Al aplicar el presente proyecto se logrará un impacto alto positivo en lo concerniente a higiene y salubridad, ya que en el Manual de servicio al cliente se dan a conocer una serie de procedimientos vinculados con: la limpieza general del local, limpieza de vajilla, cristalería, cubertería y demás utensilios de cocina; además el mismo cuenta con una serie normas de higiene personal que deben ser cumplidas por todo el personal que labora en los restaurantes.

Aunado a ello otro aspecto que jamás puede dejarse de lado es aquel que tiene que ver con la selección de los alimentos, frutas, verduras, cárnicos, lácteos, y productos de consumo masivo; los cuales deben ser elaborados bajo estrictas normas de higiene y calidad; con la finalidad de que los clientes logren beneficiarse no solamente del valor nutricional de los mismos sino sobre todo tengan la seguridad de consumir alimentos sin el temor de contraer enfermedades.

Cuadro N° 57

Impacto general

Matriz de Valoración de Impactos Generales	
Número de Impactos	Ponderación
1.- Impacto Comercial	2,7
2.- Impacto Educativo Cultural	2,6
3.- Impacto Económico	2
4.- Impacto Ético	2,6
5.- Impacto relativo a la higiene y salubridad	3
Total	12,9
Media	2,58

Elaborado por: La Autora

$$\text{Impacto General} = \frac{\Sigma (\text{sumatoria de los niveles})}{N (\text{número de indicadores})}$$

$$\text{Impacto General} = 12,9/5$$

$$\text{Impacto General} = 2,58$$

Análisis.- De acuerdo a los resultados de la matriz se logra evidenciar que el nivel de impacto general es medianamente positivo lo cual significa que el Manual de Servicio al Cliente propuesto sin lugar a dudas beneficiará tanto a los propietarios de los restaurantes porque al mejorar el Servicio al Cliente se incrementará la afluencia de gente y por ende obtendrán mayores ingresos, y de igual manera los clientes se sentirán satisfechos tanto por la calidad de Servicio que recibirán así como la variedad de menús lo cuales serán preparados con productos seleccionados y bajo estrictas normas de higiene, además de ello los empleados se beneficiarán con las constantes capacitaciones en cuanto a Servicio al Cliente, Etiqueta y Protocolo entre otros temas los cuales enriquecerán aún más sus conocimientos y les permitirán brindar a los clientes un Nivel de Servicio Superior con calidad y calidez; todo ello basado en la práctica de principios y valores que rigen la conducta de los individuos.

Validación de la propuesta

Para validar la presente propuesta se consideró una herramienta básica en investigación, la validación de criterio de expertos, y fueron precisamente el Sr. Mario Tacuri propietario del Hotel “El Conquistador” y el Ing. Víctor Franco Jefe de Ventas y Cobranzas del Hotel “La Giralda” quienes con su amplia experiencia y trayectoria

profesional en el sector de Restaurantes contribuyeron para llevar a cabo ésta etapa del trabajo de investigación.

El proceso mediante el cual se desarrollo la validación de la propuesta fue el siguiente:

1. Con una semana de antelación se les hizo llegar a los expertos el respectivo oficio para los fines pertinentes.
2. Los expertos aceptaron la petición solicitada y se concertó una reunión con ambos fijada para el día martes 9 de julio de 2011 a la 8 pm en el Hotel “El Conquistador” de propiedad de uno de los expertos.
3. Se redactó un acta de constancia de la reunión destinada para la validación de la propuesta que se ubicó en el anexo 10 al final del presente documento.

En la reunión se procedió a presentar la propuesta correspondiente: “Manual de Servicio al Cliente para restaurantes dirigidos a clientes de clase media en la ciudad de Ibarra”, para lo cual se utilizó una presentación en power point.

En el transcurso de socialización del Manual de Servicio al Cliente a los expertos ellos manifestaron lo siguiente:

Sr. Mario Tacuri, Propietario del Hotel “El Conquistador”:

Ing. Jenny considero que su propuesta es totalmente viable para los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, ya que éste es un sector vulnerable desde el punto de vista del Servicio al Cliente, además el Manual abarca temas de trascendental importancia y actualidad como: estrategias de atención al cliente, etiqueta y protocolo, estrategias de desarrollo de servicios, limpieza y utilización de platería, cristalería, cubertería, limpieza de alimentos entre otros. También me pareció muy importante que en el Manual se

incluya lo concerniente a seguridad e higiene, debido a que esto es algo que valoran significativamente los clientes, así se consigue no sólo la fidelidad de ellos sino también dan excelentes referencias a otras personas y así se incrementa la cantidad de clientes que ingresan diariamente.

Desde mi punto de vista fue muy acertado de su parte que se mencione la importancia de satisfacer tanto a los clientes internos como a los externos, los empleados que se sienten contentos y aman su trabajo lo reflejan a los clientes externos y ello es sumamente relevante; otro aspecto que incluyo en el Manual que yo pienso ponerlo en práctica es aquello de implementar un buzón de sugerencias, ya que considero que sin importar si el negocio es grande o pequeño es necesario saber cómo se sienten los clientes con el servicio que reciben, sus quejas y sugerencias nos permiten mejorar.

Quiero en realidad felicitarle por que el Manual de Servicio al Cliente servirá de guía con seguridad para todo el personal de los restaurantes, los procedimientos que allí se contemplan son de fácil seguimiento y varios aspectos del mismo incluso a mi mismo me han servido de gran utilidad.

Atentamente

Sr. Mario Tacuri

Propietario del Hotel “El Conquistador”

Ing. Víctor Franco, Jefe de Ventas y Cobranzas del Hotel “La Giralda”

Jenny de acuerdo a lo que he tenido la oportunidad de observar me place sobre manera que haya existido una persona que se preocupe del servicio al cliente en estos

lugares, a los cuales acuden gran cantidad de clientes diariamente a servirse sus alimentos.

Sin lugar a dudas se necesita palpar la realidad para encontrar las causas del problema y así proponer soluciones, Ud había mencionado que al ser cliente de éstos sitios lo único que ha evidenciado es atención pero no servicio y en ello hay una gran diferencia, ya que lo primero consiste en cumplir mientras que lo segundo es sobrepasar las expectativas del cliente.

Desde mi perspectiva y luego de haber observado el contenido global del Manual considero que éste se convertirá en una valiosa herramienta de marketing a ser utilizada tanto por los propietarios como por los empleados de los restaurantes.

Es tan importante porque de manera técnica y sencilla a la vez Ud pone de relieve temas que en realidad en los restaurantes de clase media no se han considerado como por ejemplo: estrategias en el punto de venta, estrategias de merchandising, estrategias de atención al cliente normas de etiqueta y protocolo ,higiene de alimentos, imagen del personal que labora en el área de restaurantes, entre otros que sin lugar a dudas y con los procedimientos de fácil aplicación que se mencionan en el Manual permitirán no sólo que el personal de los restaurantes se capacite sino también conseguirá atraer más clientes así como tener satisfechos a aquellos que ya son frecuentes.

El Manual desde mi perspectiva es la herramienta más factible y versátil que Ud pudo haber seleccionado para lograr su propósito de mejorar el servicio al cliente en restaurantes.

Entre muchos de los aspectos que llamaron mi atención está lo concerniente a primeros auxilios ya que en estos lugares los clientes son propensos a sufrir: quemaduras, cortaduras, asfixia o atragantamientos y qué maravilla contar con personal que sepa de qué manera actuar frente a éstas contingencias.

Otro de los temas que considero importante es lo vinculado a la nutrición como factor clave en el diseño del menú diario, en realidad desconocía que el plátano era beneficioso para aquellas personas que están estresadas o tensionadas, tampoco conocía sobre los beneficios a nivel digestivo cuando se toma una taza de agua aromática

previo a servirse los alimentos, es básico primero conocer el valor nutricional de los alimentos, su limpieza, condimentación etc para que el cliente se siente sano y satisfecho.

En lo que respecta a las estrategias de merchandising me parece acertada la idea de colocar todos los días viernes un carrito de postres para que los degusten los clientes, es una idea creativa y fácil de aplicar, mientras que lo que tiene que ver a las animaciones en el punto de venta podrían ejecutarse como lo menciona en fechas especiales; otra estrategia innovadora de acuerdo a mi criterio es aquella de incluir en la carta platos con nombres que llamen la atención como Ud decía: la sopa de la abuela, el bistec del tío Lucas entre otros ya que esto provoca que el cliente se sienta familiarizado con el plato que consume.

Permítame felicitarle porque su trabajo es excelente, ojalá pudiera conseguir los recursos y contar con la aprobación de la UTN para ser publicado por que sería magnífico que se lo pusiera en práctica.

Atentamente

Ing. Víctor Franco

Jefe de Ventas y Cobranzas Hotel "La Giralda"

Contrastación de las preguntas de investigación con la validación de la propuesta

Las preguntas de investigación referentes a la solución del problema de investigación, se centran esencialmente en la propuesta realizada.

El contenido elemental de las preguntas 4, 5,6 es:

4.- ¿La Investigación de posibles estrategias de Servicio del Cliente permitirán superar el problema del Deficiente Servicio al Cliente ofrecido en Restaurantes?

Desde luego que si por cuanto el diseño del Manual de Servicio al Cliente no hubiese sido posible si previamente no se hubiesen investigado las estrategias de Servicio al Cliente que permitan superar el problema del deficiente servicio evidenciado en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media.

Las estrategias de servicio al cliente constituyen acciones puntuales a ejecutarse con la finalidad de lograr un nivel de servicio superior que es lo que se pretende.

La investigación exhaustiva de las mismas sin lugar a dudas sirvió como punto de partida para superar el problema del deficiente servicio al cliente ya que gracias a ello se conoció una amplia gama de alternativas que permitan no sólo satisfacer las expectativas del cliente sino superarlas.

5.- ¿La Selección de estrategias de Marketing permitirá solucionar el problema del deficiente servicio al cliente ofrecido en los restaurantes?

Si, ya que al ser las estrategias de marketing acciones específicas que permiten vender un determinado producto o prestar un servicio específico su correcta selección constituye un factor clave.

En éste caso algunas de las estrategias de marketing seleccionadas y que constan en la propuesta son: estrategias de servicio al cliente, estrategias de merchandising, estrategias de neuromarketing entre otras que una vez puestas en práctica conjuntamente con los procedimientos de servicio al cliente permitirán solucionar el problema del deficiente servicio al cliente.

Se seleccionaron dichas estrategias de marketing ya que se adaptan a la realidad en la que vive el sector de restaurantes, su fácil aplicación permite que el personal de los restaurantes pueda llevarlas a efecto sin ningún nivel de complejidad.

Además para su ejecución los dueños de los restaurantes no tienen que recurrir en costos demasiado elevados y al contrario al ser aplicadas se generarán mayores ingresos por que se incrementará la cartera de clientes.

6.- ¿Al estructurar estrategias de servicio al cliente se logrará solucionar el problema del deficiente servicio al cliente ofrecido en restaurantes?

Si, y es precisamente el Manual de Servicio al Cliente la herramienta mercadológica que se seleccionó para estructurar dichas estrategias, gracias a lo cual se logró darle una secuencia lógica y fácil de aplicar por parte del personal que labora en los restaurantes.

En la propuesta se fusionan no sólo las estrategias de servicio al cliente debidamente estructuradas sino también una serie de procedimientos que refuerzan el valor real del Manual de Servicio al Cliente haciendo del mismo un documento guía para mejorar la dinámica del personal que trabaja en los restaurantes y solucionar el problema del deficiente servicio al cliente.

CONCLUSIONES

1. El Manual de Servicio al Cliente abarca temas relevantes, actuales y pertinentes como: etiqueta y protocolo, neuromarketing , merchandising, higiene de alimentos, marketing e imagen personal, primeros auxilios, aspectos medio ambientales, entre otros ; aunado a ello su fácil aplicación permite que el personal de los restaurantes se mantenga capacitado y actúe con proactividad ante las diferentes eventualidades que puedan surgir dentro de los restaurantes.
2. Los clientes de clase media diariamente evidencian el deficiente servicio al cliente en los restaurantes a los que ellos acuden, consideran que lo que hace el personal en dichos lugares es atenderles de forma rápida y poco cordial sin tomar en cuenta sus expectativas y peor aún sin agregar valor a cambio de lo que ellos están pagando.
3. Es de vital importancia considerar el cumplimiento de las expectativas tanto de los clientes internos y externos vinculados con el área de Restaurantes, en tal virtud y considerando la relevancia de éste aspecto en la propuesta se mencionan una serie amplia de procedimientos a aplicarse; con el fin de lograr un nivel de desempeño superior por parte del personal que labora en los restaurantes así como la fidelización de los clientes actuales.
4. Previa la realización del Manual de Servicio al Cliente se diseñaron y aplicaron encuestas, entrevistas y fichas de observación con el fin de detectar tanto los factores internos como los factores externos generadores del deficiente servicio al cliente, es así que se puede concluir que: la imagen interna y externa que proyectan los restaurantes debe mejorarse, como fortaleza principal los restaurantes cuentan con precios accesibles, su debilidad principal es la falta de

cortesía por parte del personal, la mayor amenaza es la competencia y tienen la oportunidad de mejorar el nivel de servicio al cliente, partiendo de ello se diseñaron estrategias de marketing, flujogramas de procesos, y diversos esquemas secuenciales que sirven para comprender de manera clara la base teórica de la propuesta.

5. Depende de los propietarios de los restaurantes la implementación del Manual de Servicio al Cliente ya que son ellos los llamados a socializarlo ante su personal, incurrir en los costos que el mismo genera y tener una actitud abierta de cambio que les permita valorar ésta herramienta de marketing como la guía que les permitirá lograr una ventaja competitiva de largo plazo y diferenciarse de sus competidores.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los dueños de los restaurantes socializar el Manual de Servicio al Cliente entre todo su personal, y poner en práctica cada uno de los procedimientos y estrategias de servicio al cliente encaminadas a fidelizar a los clientes actuales y captar clientes potenciales.
2. Los propietarios de los restaurantes deberían capacitar a todo su personal tomando como herramienta de marketing básica el Manual de Servicio al Cliente, monitoreando semanalmente su cumplimiento y evidenciando las mejoras a corto, mediano y largo plazos. El personal que trabaja en el restaurante debe poner en práctica los procedimientos vinculados con: etiqueta y protocolo, primeros auxilios, estrategias de merchandising, estrategias de neuromarketing contenidos en el manual, ya que esto garantizará la fidelización de los clientes actuales y captación de clientes potenciales.
3. Ejerce gran importancia y es responsabilidad de los propietarios de los restaurantes, motivar a sus empleados tanto con incentivos económicos como no económicos; de ésta manera se conseguirá que ellos desarrollen el máximo de su potencial en la realización de cada una de las actividades asignadas, así mismo se requiere motivar a los clientes que son la razón de ser de todo negocio, algunas alternativas pueden ser: ofrecerles almuerzos gratis a ellos y sus familiares, celebrarles el día de su cumpleaños, entre otras.
4. Debe considerarse un compromiso ineludible, el hecho de que los propietarios de los restaurantes realicen encuestas de satisfacción al cliente, ya que la información proveniente de dichos instrumentos les permitirá detectar posibles

fallas en el servicio, nivel de satisfacción de los clientes entre otros aspectos con los cuales se consigue un control permanente de la ejecución del Manual de Servicio al Cliente.

5. Los propietarios de los restaurantes deben cumplir el compromiso pactado desde de el inicio de la investigación, que consistía en invertir parte de sus ganancias para la compra de mobiliario, equipos, materiales de cocina, uniformes, entre otros requerimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALET Joseph.(2001). *"Marketing Directo Integrado"*. Editorial Gedisa. España.
(p.250).
2. ANDERSON, (2002). *"Administración de Ventas"*. Editorial Quipus. Quito-Ecuador.
(p.140).
3. ALZAA Miguel Ángel.(2000). *"Tres Pasos Esenciales para Vender Servicios"*.
(p.220).
4. AREVALO Roland. (2000). *"Comportamiento del Consumidor"*. Editorial Norma.
Quito- Ecuador.120p.
5. ARANDA Raúl.(1998). *"Gestión de Clientes"*.(p.135).
6. ARMSTRONG Kotler. (2000). *"Marketing"*. Nacea Ediciones.(p.180).
7. BARRERO V. (2000). *"Satisfacción del cliente en el servicio"*.

8. BERRY T. (1992). *“Cómo Gerenciar la Transformación hacia la Calidad Total”*. Editorial Mc Graw Hill de Management.
9. BERRY, T. (1996) *Calidad del Servicio*. Editorial Díaz de Santos.
10. BELL, Martín.(2001). *“Mercadotecnia, Conceptos y Estrategia”*.(p.190).
11. BOYD Walter.(2000). *“Marketing Estratégico”*. (p.220)
12. CARRIZALES, Raúl.(2001). *“Imagen y Marketing Personal”*. Editorial Palomino.
Lima-Perú.(p.130).
13. CHIAVENATO, I. (1995), *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*.
Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
14. DARRELL, RigbyK. (2002). *“Avoid the four perils of CRM”*. Editorial Alamos.
(p.140).
15. DESATRICK, R. (1990). *“Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio”*.
Editorial Legis IESA.
16. Enciclopedia de Dirección de Marketing y Ventas Volumen I.(2022)
17. Enciclopedia de Dirección de Marketing y Ventas Volumen II. (2002)
18. Enciclopedia de Dirección de Marketing y Ventas Volumen III.(2002)
19. ETZEL, Walter Stanton.(2000). *“Fundamentos del Marketing”*.(p.250).

20. FISCHER, René. (2002). "*Manual de Servicio para Hoteles y Restaurantes*".(p.30)
21. Fincowsky y Benjamín. (2001). "Servicio Personalizado". (p.240).
22. FRED David. (1999). "*Conceptos de Administración Estratégica*". Editorial Assitant. México. (p.320).
23. GARCÍA Juan.B.(2002). "*Marketing Internacional*".(p.150).
24. GILMORE James. (1999). "*Cada Cliente es un Mercado*". (p.220).
25. GOODSTEIN, NORTON y PFEIFFER.(2002). "*Servicio al Cliente*",(p.120).
26. GOMEZ, Ignacio. (2001). "*Focalizando Clientes*".(p.180).
27. GONZÁLEZ F. (1999). "*Evaluación de la Calidad del servicio*".(p.180).
28. HALL Prentice KEEGAN,Warren. (2001). "*Marketing Global*". (p.230)
29. HELLER, Martín. (1999). "Los Cuatro Pilares de una Venta Exitosa".
30. HOROVIZ Tacques y JURGENS,Michele. (2003). "*La Satisfacción Total del Cliente*".
31. HOROVITZ, J. (1997) "*La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*". Editorial Mc Graw Hill. Madrid.

32. JOHNSON Mark.W.(2009). *“Administración de Ventas”*.
33. KARL, A. (1988). *“Gerencia del Servicio”*. Legis Fondo Editorial.
34. KARL, A. (1997) *La Revolución del Servicio*. Primera Edición. 3R Editores.
Bogotá.
35. KEEGAN,Warren; GREEN,Mark. (2001).*“Fundamentos del Marketing Internacional”*.
36. KOTLER, Philip. (1998). *“Dirección de Mercadotecnia”*. Editorial
Continental’.(p.320)
37. Manual de Consulta Servicio al Cliente PILOT.(2008).
38. Manual de Urbanidad, ¿Cómo Comportarnos?. (20001). Grupo Editorial EDIPIME.
39. Manual Básico de Primeros Auxilios y Procedimientos de Emergencia. POLICIA
NACIONAL.
40. Manual de Primeros Auxilios, CRUZ ROJA ECUATORIANA.
41. MUÑÍZ, Rafael. (2002). *“El INTERNET y el Marketing”*. (p.190).
42. PORTER, Michael. (1999). *“Estrategia Competitiva”*. Editorial .CECSA. (p.250).
43. PELL. Richand. (1998).*”Retención de Clientes”*.(p.180).
44. PÉREZ, Luis Alonso. (2000). *“Marketing Social”*. (p.150).

45. KOTLER Philip, (1999). "*Mercadotecnia*". (p.160).
46. QUIJANO, Víctor Manuel.(2001). "*Calidad en el Servicio*". (p.150).
47. Revista LÍDERES. (2011). "*Secretos para conquistar a los clientes*". Quito-Ecuador.
48. RODRÍGUEZ Manuel.(2000). "Atención al Cliente". (p.145).
49. SPOLSKY Joel. (2000). "*Siete Pasos para un Notable Servicio al Cliente*".(p.250).
50. Stoques y Harrison. (2001). "*Gestión del Servicio*". (p.110).
51. WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
52. WHITELEY, RICHARD. (2002). *La integración cliente - empresa: las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes*. México: Editorial

CONEXIONES INTERNET

alvaroprado@gratispararestaurantes.com

www.buffadossi.com.ar

www.venmas.com

www.marketinet.com

www.santander.cl/.../info_clientes/servicio_cliente/index.asp

www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente.htm

www.buenagente.us/.../la-importancia-del-servicio-al-cliente.html

www.gestiopolis.com/.../el-servicio-al-cliente.htm

www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf/.../cliente1y2.pdf

www.marketingdeservicios.com/...clientes/la-importancia-de-la-voz-del-cliente-la-informacion-sobre-el-cliente-y-el-crm-en-la-fideli...

www.restaurantemagnetico.com

www.secretosderestaurantes.com/

www.marketineros.com/marketing-de-restaurantes.htm

www.espaciogastronomico.com.ar/news/449.html

www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?...

www.arqhys.com/contenidos/restaurantes-historia.html

www.publicity.cl

<http://es.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

www.buenaspracticasenrestaurantes.com

www.mailxmail.com/cursos-cocina-alimentación.com

www.estoesmarketing.com

www.estrategiaynegocios.net

ANEXOS

Anexo 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO DE IBARRA

OBJETIVO:

Recoger información con respecto al tema: Estrategias para mejorar el Servicio al Cliente en los restaurantes del centro de Ibarra, con el fin de realizar un estudio de carácter científico dentro de un Programa de Estudio de Postgrado en el afán de generar nuevos conocimientos en el Sector de Servicios.

Instrucciones:

La presente encuesta consta de 10 preguntas de selección múltiple, para lo cual por favor se le solicita encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia, le está permitido escoger una sola alternativa.

PREGUNTAS DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

1.- ¿A su criterio el nivel de Servicio al Cliente que reciben las personas que acuden al restaurante es?

a) Excelente.

b) Muy Bueno.

c) Bueno

d) Regular.

2.- ¿El número aproximado de clientes que acuden diariamente al restaurante es de?

a) 10-20

b) 20-30

c) 30-40

d) 40-50

3.- ¿Con qué frecuencia se aplican estrategias de Servicio al Cliente dentro del Restaurante?

a) Siempre

b) Casi siempre

c) Frecuentemente

d) Nunca

4.- ¿A través de qué medios publicitarios se realiza la oferta de servicios de su restaurante?

a) Prensa

b) Radio

c) Televisión

d) INTERNET.

5.- ¿Dentro de su restaurante cuales de los siguientes elementos internos y externos han sido claramente identificados?

- a) Fortalezas.
- b) Oportunidades.
- c) Debilidades
- d) Amenazas.
- e) Ninguno de los anteriores.

6.- Estima Ud que es importante el diseño y aplicación de un Plan de Marketing para el Restaurante?

- a) Muy Importante
- b) Medianamente importante
- c) Poco importante

7.- De las siguientes fortalezas con las que cuenta el Restaurante cuál opina Ud que es la más importante?

- a) Ubicación Céntrica
- b) Variedad en el menú
- c) Precios Accesibles
- d) Todas las anteriores

8.- ¿A su criterio cuál de las siguientes estrategias es la más eficaz para fidelizar (mantener) a los clientes actuales y captar clientes potenciales?

- a) Mejorar el Servicio al Cliente
- b) Ofrecer variedad de menús
- c) Cambiar la indumentaria del personal
- d) Todas las anteriores

9.- ¿Con la finalidad de ofrecer un Servicio al Cliente de Calidad estaría Ud. dispuesto (a) ha afrontar cambios en cuanto a: apariencia de las instalaciones, indumentaria del personal, entrega oportuna de pedidos, difusión en medios publicitarios entre otros?

- a) Total Disposición
- b) Parcial Disposición
- c) Poca disposición
- d) No hay disposición

10.- ¿Se comprometería Ud a estimular a los Clientes Internos y Externos que contribuyan con el Mejoramiento del Servicio al Cliente?

- a) Totalmente Comprometido
- b) Parcialmente Comprometido
- c) No Comprometido

Anexo 2 **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO DE IBARRA

OBJETIVO:

Recoger información con respecto al tema: Estrategias para mejorar el Servicio al Cliente en los restaurantes del centro de Ibarra, con el fin de realizar un estudio de carácter científico dentro de un Programa de Estudio de Postgrado en el afán de generar nuevos conocimientos en el Sector de Servicios.

Instrucciones:

La presente encuesta consta de 16 preguntas de selección múltiple, para lo cual por favor se le solicita encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia, le está permitido escoger una sola alternativa.

PREGUNTAS DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

1.- ¿Las condiciones físicas en las que el restaurante presta el servicio son?

- a) excelentes
- b) muy buenas
- c) buenas

d) regulares

2.- ¿Con qué frecuencia los factores emocionales influyen en el cumplimiento de sus funciones como empleado del Restaurante?

a) siempre

b) casi siempre

c) a menudo

d) nunca

3.- ¿El tipo de indumentaria que Ud. como empleado(a) del restaurante utiliza es?

a) formal

b) informal

c) casual

d) uniforme

4.- ¿En qué porcentaje se cumplen sus expectativas como empleado (a) del restaurante es?

a) total

b) casi total

c) parcial

d) nulo

5.- ¿Se esmera por atender a los clientes de forma personalizada, con amabilidad y respecto?

a) siempre

b) casi siempre

c) a veces

d) nunca

6.- ¿Los clientes fieles con que frecuencia acuden al restaurante?

a) diariamente

b) una vez por semana

c) dos veces por semana

b) sólo fin de semana

7.- ¿Durante qué horario existe mayor afluencia de clientes?

a) por la mañana

b) a medio día

c) por la tarde

d) por la noche

8.- ¿Actualmente Ud. como empleado (a) del restaurante recibe capacitaciones en cuanto a Servicio al Cliente?

a) siempre

b) casi siempre

c) a veces

d) nunca

9.- ¿Estaría Ud. de acuerdo con la aplicación de estrategias de Servicio al Cliente?

a) por supuesto que si

b) tal vez si

c) probablemente

d) no estaría de acuerdo.

10.- ¿Qué valor agregado le gustaría poder ofrecer a los clientes?

a) atención personalizada

b) postre gratis

c) sorteos

d) otros.

11.- ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitaciones en cuanto a Servicio al Cliente?

a) mensualmente

b) bimestralmente

c) trimestralmente

d) semestralmente

12.- ¿Desde su punto de vista de qué forma sería conveniente cambiar la Imagen del Restaurante?

a) Remodelación externa del local

b) Decoración externa del local

c) Diseño de un nuevo slogan y logotipo

d) Todas las anteriores

13.- ¿En caso de diseñarse uniformes para todos los empleados por que colores optaría Ud.?

- a) Blanco con rojo
- b) Negro con rojo
- c) Azul marino
- d) Otros

14.- ¿A través de qué tipo de estímulos le gustaría ser recompensado (a)?

- a) Capacitaciones permanentes
- b) Carta de felicitación
- c) Felicitación verbal
- d) Dinero en efectivo

15.- ¿En qué porcentaje le gustaría que mejore el Servicio al Cliente?

- a) 10%
- b) 20%
- c) 30%
- d) 40%

16.- ¿En qué tiempo se comprometería Ud. a entregar la orden que solicita cada cliente?

- a) 5-8 minutos
- b) 8-11 minutos

c) 12-15 minutos

d) 15-18 minutos

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LOS RESTAURANTES DEL CENTRO DE
IBARRA

OBJETIVO:

Recoger información con respecto al tema: Estrategias para mejorar el Servicio al Cliente en los restaurantes del centro de Ibarra, con el fin de realizar un estudio de carácter científico dentro de un Programa de Estudio de Postgrado en el afán de generar nuevos conocimientos en el Sector de Servicios.

Instrucciones:

La presente encuesta consta de 16 preguntas de selección múltiple, para lo cual por favor se le solicita encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia, le está permitido escoger una sola alternativa.

PREGUNTAS DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

1.- ¿La atención que Ud como cliente recibe dentro del Restaurante es?

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular

2.- Con qué frecuencia Ud suele visitar el Restaurante?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Sólo fin de semana

3.- ¿La Imagen Interna que el Restaurante proyecta es?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Mala

4.- ¿Qué calificativo puede darle al personal que labora en el Restaurante?

- a) Amable
- b) Arrogante
- c) Eficiente
- d) Ineficiente

5.- ¿A su criterio cuál de las siguientes categorías de comida tienen mayor aceptación?

- a) Desayunos

- b) Almuerzos
- c) Meriendas
- d) Platos a la Carta

6.- ¿De dónde prefiere que provengan los alimentos con los que se prepara el menú?

- a) Supermaxi
- b) Mercado Mayorista
- c) Comisariato
- d) Mercado Amazonas

7.- La Imagen Externa que el Restaurante proyecta es?

- a) Excelente
- b) Muy buena
- c) Buena
- d) Mala

8.- ¿Dé qué forma se enteró Ud de la existencia del Restaurante?

- a) Referencia de Familiares
- b) Referencia de Amigos
- c) Radio
- d) Prensa

9.- ¿Estaría Ud de acuerdo con el incremento en el precio del Servicio que ofrece el Restaurante?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) Muy De acuerdo
- c) Parcialmente de acuerdo
- d) En Desacuerdo

10.- A su criterio para qué serviría la aplicación de estrategias de Servicio al Cliente?

- a) Incrementar el número de clientes
- b) Combatir a la Competencia
- c) Incrementar los ingresos
- d) Lograr clientes satisfechos

11.- ¿Qué valor agregado le gustaría recibir como cliente del Restaurante?

- a) Atención personalizada
- b) Postre Gratis
- c) Doble Porción
- d) Otros

12.- ¿Cuál de las siguientes fortalezas caracteriza al restaurante al cual Ud. suele acudir?

- a) Diversidad de menús
- b) Precios Accesibles
- c) Personal Amable
- d) Ambiente Agradable

13.- ¿Cuál de las siguientes debilidades caracteriza al restaurante al cual Ud. suele acudir?

- a) Precio elevado
- b) Personal poco cordial
- c) Espacio físico reducido
- d) Reducida ración de alimento

14.- ¿Le gustaría que en el menú de fin de semana se incorpore alguno de los siguientes platos?

- a) Hornado
- b) Fritada
- c) Yapingachos
- d) otros

15.- ¿Cuál de los siguientes mecanismos sería el más efectivo de aplicar con el fin de atender sus quejas y sugerencias?

- a) Buzón de quejas
- b) Call Center
- c) Contratar Supervisor
- d) Otros

16.- ¿A su criterio cuál de los siguientes cambios deberían ponerse en marcha con el fin de mejorar el Servicio al Cliente?

- a) Mejorar apariencia de las instalaciones
- b) Cambiar de indumentaria al personal
- c) Capacitar en Servicio al Cliente
- d) Todas las anteriores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**FICHA DE OBSERVACIÓN A SER APLICADA EN LOS RESTAURANTES DEL
CENTRO DE IBARRA**

TEMA: Servicios Públicos e Instalaciones que posee el Restaurante.....

1. OBJETIVO

Obtener datos sobre la situación actual de los Restaurantes de Ibarra.

2. DATOS INFORMATIVOS:

2.1 Nombre del Restaurante:

2.2 Provincia:

2.3 Cantón:

2.4 Parroquia:

2.5 Zona: Urbana () Rural ()

2.6 Ubicación:

2.7 Observador:

2.8 Lugar y Fecha:

2.9 Hora:

3. CONTENIDO:

3.1 ESPACIOS FÍSICOS DEL RESTAURANTE

3.1.1 EL RESTAURANTE TIENE:

Espacios verdes ()

Patios ()

Garaje ()

Servicios Higiénicos ()

3.1.2 EI RESTAURANTE DISPONE DE:

Instalaciones adecuadas ()

Luz ()

Agua Potable ()

Alcantarillado ()

Teléfono ()

Acceso a INTERNET ()

3.1.3 LAS CALLES SON:

Adoquinadas ()

Asfaltadas ()

Empedradas ()

3.1.4 LA INFRAESTRUCTURA INTERNA Y EXTERNA ES:

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

3.1.5 EL EDIFICIO ES:

Antiguo ()

Moderno ()

Nº de pisos ()

Nº de oficinas ()

3.1.6 LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS ES:

Voluntaria ()

Obligada ()

Por temor a multas ()

3.1.7 NÚMERO DE EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN EL RESTAURANTE ES DE:

5-10 ()

10-15 ()

15-20 ()

3.1.8 EL MATERIAL DE LOS UTENSILIOS DE COCINA ES DE:

Acero inoxidable ()

Madera ()

Plástico ()

Porcelana ()

3.1.9 EL ESTADO DE LOS UTENSILIOS DE COCINA ES:

Nuevo	()
Semi- nuevo	()
Viejo	()

3.1.10 MOBILIARIO

Nº de estantes	()
Nº de sillas	()
Nº de mesas	()
Nº de mostradores	()
Nº teléfonos	()
Nº de alfombras	()
Nº de aspiradoras	()

3.1.11 EQUIPOS

Nº de licuadoras	()
Nº de refrigeradoras	()
Nº de guafleras	()
Nº de cocinas	()
Nº de microondas	()
Nº de batidoras	()

Nº de extractores de jugo	()
Nº de cilindros de gas	()
Nº computadoras	()
Nº máquinas sumadoras	()
Nº de calculadoras	()
Nº de grabadoras	()
Nº de televisores	()
Conexión de INTERNET	()
Otros Equipos	()

3.1.12 EL AGUA QUE SE UTILIZA ES :

Potable	()
Entubada	()
De acequia	()

.....
FIRMA DEL OBSERVADOR

Conclusiones:

.....

Novedades:

.....

Investigador:.....

.....

Anexo 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**II PROMOCIÓN****FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Sírvase leer cada uno de los ítems y la correspondiente respuesta del instrumento que encontrará a continuación. Deseamos que, por favor, nos dé a conocer su criterio sobre la utilidad del mismo para propósitos investigativos. Utilice este formato para evaluar cada pregunta con los indicadores de las tres columnas de la derecha. Registre su criterio poniendo una señal en el casillero si en caso de que su evaluación sea positiva y con una señal en el casillero no si no está de acuerdo con algún elemento del ítem.

NÚMERO DE PREGUNTA	CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

Observaciones:.....

.....

.....
.....
.....
.....

Nombre del evaluador:.....

Ocupación:.....

Cargo que desempeña:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

.....

FIRMA

Anexo 6



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



II PROMOCIÓN

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Sírvase leer cada uno de los ítems y la correspondiente respuesta del instrumento que encontrará a continuación. Deseamos que, por favor, nos de a conocer su criterio sobre la utilidad del mismo para propósitos investigativos. Utilice este formato para evaluar cada pregunta con los indicadores de las tres columnas de la derecha. Registre su criterio poniendo una señal en el casillero si en caso de que su evaluación sea positiva y con una señal en el casillero no si no está de acuerdo con algún elemento del ítem.

NÚMERO DE PREGUNTA	CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						

3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

Observaciones:.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nombre del evaluador:.....

Ocupación:.....

Cargo que desempeña:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

.....

FIRMA

Anexo 7



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

II PROMOCIÓN

FORMATO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Sírvase leer cada uno de los ítems y la correspondiente respuesta del instrumento que encontrará a continuación. Deseamos que, por favor, nos de a conocer su criterio sobre la utilidad del mismo para propósitos investigativos. Utilice este formato para evaluar cada pregunta con los indicadores de las tres columnas de la derecha. Registre su criterio poniendo una señal en el casillero si en caso de que su evaluación sea positiva y con una señal en el casillero no si no está de acuerdo con algún elemento del ítem.

NÚMERO DE PREGUNTA	CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

8						
9						
10						

Observaciones:.....
.....
.....
.....
.....
.....

Nombre del evaluador:.....

Ocupación:.....

Cargo que desempeña:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

.....

FIRMA

Anexo 8

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS****II PROMOCIÓN****INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Con la finalidad de mejorar el servicio al cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media de la ciudad de Ibarra se ha elaborado un Manual de Servicio al Cliente, el cual contiene una serie de estrategias de desarrollo de servicios; las cuales al ser puestas en práctica contribuirán a brindar un nivel de servicio al cliente superior.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca del mismo. Para el efecto, a continuación se detallan una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberán ser calificados con un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
1.- La Propuesta es clara	
2.- La Propuesta contribuye a la solución del problema	
3.- Con el manual de servicio al cliente se logrará conseguir un nivel de servicio al cliente superior	
4.- Las estrategias de Merchandising, Neuromarketing, entre otras son pertinentes para el sector de Restaurantes.	
5.- La propuesta incluye procedimientos fáciles de entender y aplicar por parte del personal de los restaurantes.	
TOTAL	

Nombre y Apellido del experto: Ing. Víctor Franco, Jefe de ventas y cobranzas Hotel
"La Giralda"

Juicio del Experto:

.....
.....
.....

Lugar y

Fecha:.....

Firma del Experto

Anexo 9



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**II PROMOCIÓN****INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Con la finalidad de mejorar el servicio al cliente en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media de la ciudad de Ibarra se ha elaborado un Manual de Servicio al Cliente, el cual contiene una serie de estrategias de desarrollo de servicios; las cuales al ser puestas en práctica contribuirán a brindar un nivel de servicio al cliente superior.

Solicito a usted se digne emitir una opinión acerca del mismo. Para el efecto, a continuación se detallan una serie de aspectos a evaluar, los cuales deberán ser calificados con un valor entre 0 y 10.

ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACIÓN
1.- La Propuesta es clara	
2.- La Propuesta contribuye a la solución del problema	
3.- Con el manual de servicio al cliente se logrará conseguir un nivel de servicio al cliente superior.	
4.- Las estrategias de Merchandising, Neuromarketing, entre otras son pertinentes para el sector de Restaurantes.	
5.- La propuesta incluye procedimientos fáciles de entender y aplicar por parte del personal de los restaurantes.	
TOTAL	

Nombre y Apellido del experto: Sr. Mario Tacuri Propietario del Hotel “El Conquistador”

Juicio del Experto:

.....
.....
.....

Lugar y

Fecha:.....

Firma del Experto

Anexo 10

RESTAURANTE “LA SAZÓN DE LA ABUELA”

**INSTRUMENTO PARA MEDIR EL NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO EN
LOS RESTAURANTES DEL CENTRO DE IBARRA**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LOS RESTAURANTES

OBJETIVO:

Recopilar información sobre el nivel de satisfacción que perciben los clientes en cuanto al servicio al cliente que ofrecen los restaurantes.

Instrucciones:

La presente encuesta consta de 5 preguntas de selección múltiple, para lo cual por favor se le solicita encerrar en un círculo la respuesta de su preferencia, le está permitido escoger una sola alternativa.

PREGUNTAS DE SELECCIÓN MÚLTIPLE

1.- ¿El nivel de servicio al cliente recibido dentro del restaurante fue?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Regular
- d) Malo

2.- ¿La principal cualidad del personal que le atendió es?

- a) Profesionalismo
- b) Amabilidad
- c) Eficiencia
- d) Paciencia

3.- ¿El tiempo de entrega del pedido (menú) es?

- a) De 3 a 5 minutos.
- b) De 6 a 10 minutos.
- c) De 11 a 15 minutos.
- d) De 16 a 20 minutos.

4.- ¿La principal razón por la cual Ud acude a éste restaurante es?

- a) La calidad del servicio
- b) Variedad del menú
- c) Precios accesibles
- d) Ambiente acogedor

5.- ¿Recomendaría visitar éste restaurantes a sus familiares, amigos o conocidos?

- a) Por supuesto que si
- b) Por supuesto que no
- c) Probablemente
- d) No estoy seguro /a

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN, GRACIAS POR PERMITIRNOS SERVIRLE

Anexo 11



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
II PROMOCIÓN

ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

En atención al requerimiento del Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta que formará parte complementaria al trabajo de investigación cuya propuesta es: "Manual de Servicio al Cliente para restaurantes dirigidos a clientes de la clase media en la ciudad de Ibarra".

El día martes 9 de julio de 2010 siendo las 8pm, se inicia la reunión correspondiente a la validación de la propuesta: Manual de Servicio al cliente para restaurantes dirigidos a

clientes de clase media en el Hotel “El Conquistador” en Yahuarcocha con la participación de los expertos y la autora del trabajo de investigación:

Sr. Mario Tacuri, Propietario del Hotel “El Conquistador” (experto)

Ing. Víctor Franco, Jefe de Ventas y Cobranzas del Hotel “La Giralda” (experto)

Ing. Jenny Enríquez, Autora del Trabajo de investigación.

Para realizar la validación se procedió de la siguiente manera:

-La autora del trabajo de investigación entrega a los expertos la propuesta impresa y se les explica el contenido de la misma con la utilización de una presentación en power point.

- Los expertos exponen sus puntos de vista mientras la autora toma nota de las sugerencias, observaciones etc que se deban considerar con el fin de mejorar el diseño de la propuesta.

-La autora del trabajo de investigación realiza las respectivas correcciones considerando desde luego la opinión de los expertos quienes cuentan con la experiencia y amplia trayectoria en el área de Restaurantes.

Luego de las actividades indicadas se emiten los siguientes criterios:

Ing. Jenny le felicito, considero que ha sido muy acertada su decisión de socializar su propuesta con nosotros ya que con modestia le menciono que mi experiencia de más de

40 años en el sector de restaurantes me permite opinar en cuanto a su Manual de Servicio al Cliente y considero que realmente abarca una variedad de temas relevantes, procedimientos y estrategias de fácil aplicación por parte del personal que trabaja en los restaurantes dirigidos a clientes de clase media, con seguridad esto redundará también en la satisfacción total de los clientes.

Sr. Mario Tacuri

Propietario del Hotel “El Conquistador”

Jenny, de antemano permítame felicitarle por su propuesta y a la vez agradecerle por habernos escogido para ser validadores del presente documento.

Desde hace varios años he trabajado en el sector de restaurantes hace algún tiempo desempeñando el cargo de jefe de personal y en la actualidad como jefe de ventas y cobranzas del Hotel “La Giralda” gracias a lo cual cuento con la experiencia académica y laboral para considerar que su propuesta es excelente, cuenta con estrategias de marketing y procedimientos de servicio al cliente idóneos para ser aplicados dentro de los restaurantes.

Sería conveniente que éste documento no se quede archivado sino por el contrario que sirva para beneficio tanto del personal que labora en los restaurantes ya que les servirá para capacitarse como para los clientes porque ellos recibirán un nivel de servicio al cliente diferenciado.

Ibarra 9 de julio de 2011

Para constancia de lo expuesto firman:

Sr. Mario Tacuri

Propietario del Hotel "El Conquistador"

Ing. Víctor Franco

Jefe de Ventas y Cobranzas Hotel

"La Giralda"

**OFICIO DE CONTESTACIÓN ANTE EL PEDIDO DE PARTICIPAR COMO EXPERTO
PARA LA VALIDACIÓN DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
RESTAURANTES DE CLASE MEDIA EN LA CIUDAD DE IBARRA**

Yo, Sr. Mario Tacuri, Propietario del Hotel “El Conquistador”, en respuesta al pedido que me hiciera la Ing. Jenny Enríquez maestrante de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte para validar su propuesta de tesis cuyo tema es: “Manual de Servicio al Cliente para restaurantes de clase media en la ciudad de Ibarra” luego de una acuciosa lectura y análisis respectivos me permito en base a mi experiencia en el campo de Hotelería y Turismo manifestarle lo siguiente:

Ing. Jenny considero que su propuesta es totalmente viable para los restaurantes dirigidos a clientes de clase media ya que éste es un sector vulnerable desde el punto de vista del Servicio al Cliente, además el Manual abarca temas de trascendental importancia y actualidad como: estrategias de atención al cliente, etiqueta y protocolo, estrategias de desarrollo de servicios, limpieza y utilización de platería, cristalería, cubertería, limpieza de alimentos entre otros.

También me pareció muy importante que en el Manual se incluya lo concerniente a seguridad e higiene debido a que esto es algo que valoran significativamente los clientes, así se consigue no sólo la fidelidad de ellos sino también dan excelentes referencias a otras personas y así se incrementa la cantidad de clientes que ingresan diariamente.

Desde mi punto de vista fue muy acertado de su parte que se mencione la importancia de satisfacer tanto a los clientes internos como a los externos, los empleados que se sienten contentos y aman su trabajo lo reflejan a los clientes externos y ello es sumamente relevante.

Otro aspecto que incluso yo pienso ponerlo en práctica es aquello de implementar un buzón de sugerencias ya que considero que sin importar si el negocio es grande o pequeño es necesario saber cómo se sienten los clientes con el servicio que reciben, sus quejas y sugerencias nos permiten mejorar.

Quiero en realidad felicitarle por que el Manual de Servicio al Cliente servirá guía con seguridad para todo el personal de los restaurantes, los procedimientos que allí se

contemplan son de fácil seguimiento y varios aspectos del mismo incluso a mi mismo me han servido de gran utilidad.

Atentamente

Sr. Mario Tacuri

Propietario del Hotel "El Conquistador"

**OFICIO DE CONTESTACIÓN ANTE EL PEDIDO DE PARTICIPAR COMO EXPERTO
PARA LA VALIDACIÓN DEL MANUAL DE SERVICIO AL CLIENTE PARA
RESTAURANTES DE CLASE MEDIA EN LA CIUDAD DE IBARRA**

Yo, Ing. Víctor Franco, Jefe de Ventas y Cobranzas del Hotel “La Giralda”, en respuesta al pedido que me hiciere la Ing. Jenny Enríquez maestrante de Postgrado de la Universidad Técnica del Norte para validar su propuesta de tesis cuyo tema es: “Manual de Servicio al Cliente para restaurantes de clase media en la ciudad de Ibarra” luego de una acuciosa lectura y análisis respectivos me permito en base a mi experiencia en el campo de Hotelería y Turismo manifestarle lo siguiente:

Jenny, de acuerdo a lo que he tenido la oportunidad de observar me place sobre manera que haya existido una persona que se preocupe del servicio al cliente en estos lugares a los cuales acuden gran cantidad de clientes diariamente a servirse sus alimentos; sin lugar a dudas se necesita palpar la realidad para encontrar las causas del problema y así proponer soluciones, Ud. había mencionado que al ser cliente de éstos sitios lo único que ha evidenciado es atención pero no servicio y en ello hay una gran diferencia, ya que lo primero consiste en cumplir mientras que lo segundo es sobrepasar las expectativas del cliente.

Desde mi perspectiva y luego de haber observado el contenido global del Manual considero que éste se convertirá en una valiosa herramienta de marketing a ser utilizada tanto por los propietarios como por los empleados de los restaurantes.

Es tan importante porque de manera técnica y sencilla a la vez Ud pone de relieve temas que en realidad en los restaurantes de clase media no se han considerado como por ejemplo: estrategias en el punto de venta, estrategias de merchandising, estrategias de atención al cliente normas de etiqueta y protocolo ,higiene de alimentos, imagen del personal que labora en el área de restaurantes, entre otros que sin lugar a dudas y con los procedimientos de fácil aplicación que se mencionan en el Manual permitirán no sólo que el personal de los restaurantes se capacite sino también conseguirá atraer más clientes así como tener satisfechos a aquellos que ya son frecuentes. El Manual desde mi perspectiva es la herramienta más factible y versátil que Ud. pudo haber seleccionado para lograr su propósito de mejorar el servicio al cliente.

Entre muchos de los aspectos que llamaron mi atención está lo concerniente a primeros auxilios ya que en estos lugares los clientes son propensos a sufrir: quemaduras,

cortaduras, asfixia o atragantamientos y qué maravilla contar con personal que sepa de qué manera actuar frente a éstas contingencias.

Otro de los temas que considero importante es lo vinculado a la nutrición como factor clave en el diseño del menú diario, en realidad desconocía que el plátano era beneficioso para aquellas personas que están estresadas o tensionadas, tampoco conocía sobre los beneficios a nivel digestivo cuando se toma una taza de agua aromática previo a servirse los alimentos, es básico primero conocer el valor nutricional de los alimentos, su limpieza, condimentación etc para que el cliente se siente sano y satisfecho. En lo que respecta a las estrategias de merchandising me parece acertada la idea de colocar todos los días viernes un carrito de postres para que los degusten los clientes, es una idea creativa y fácil de aplicar, mientras que lo que tiene que ver a las animaciones en el punto de venta podrían ejecutarse como lo menciona en fechas especiales.

Permítame felicitarle porque su trabajo es excelente, ojalá pudiera conseguir los recursos y contar con la aprobación de la UTN para ser publicado por que sería magnífico que se lo pusiera en práctica.

Atentamente

Ing. Víctor Franco

Jefe de Ventas y Cobranzas Hotel "La Giralda"

LISTA DES RESTAURANTES OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

N°	NOMBRE DEL RESTAURANTE	DIRECCIÓN
-----------	-------------------------------	------------------

1	Restaurante Delicias Colombianas	Avenida Cristóbal de Troya.
2	Restaurantes Lojanita	Avenida Cristóbal de Troya.
3	Restaurante Bon Apetit	Avenida Jaime Rivadeneira
4	Restaurante Ricky	Avenida Jaime Rivadeneira.
5	Restaurante Ciudad Blanca	Avenida Jaime Roldos
6	Restaurante Zazú	Avenida Mariano Acosta
7	Restaurante Nikos	Avenida Mariano Acosta.
8	Restaurante White the City	Avenida Teodoro Gómez.
9	Restaurante El Rinconcito	Avenida Eugenio Espejo.
10	Restaurante El Portañito	Calle Bolívar.
11	Restaurante La Herencia	Calle Bolívar.
12	Restaurante Toro Asado	Calle Bolívar.
13	Restaurante El Chance	Calle Chica Narváez
14	Restaurante El Manchego	Calle Chica Narváez.
15	Restaurante Hooter	Calle Obispo Mosquera
16	Restaurante Blanca Tradición	Calle Obispo Mosquera.
17	Restaurante Fabiancito	Calle Sucre.
18	Restaurante El Rincón de Belén	Calle Chica Narváez
19	Restaurante Delicias Light	Calle Sánchez y Cifuentes

20	Restaurante Gourmet	Calle Sánchez y Cifuentes.
----	---------------------	----------------------------